

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

***BALANCED SCORECARD* COMO UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO:**

**UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

Sílvia Soraia Andrade da Luz

Mindelo, Maio de 2014

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

LICENCIATURA EM CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO

RAMO: ADMINISTRAÇÃO E CONTROLO FINANCEIRO

***BALANCED SCORECARD* COMO UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO:**

**UMA PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO
SUPERIOR PRIVADA**

Sílvia Soraia Andrade da Luz N° 09.882

ORIENTADOR: Dr. Danilo Almeida

Mindelo, Maio de 2014

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, João da Luz Piedade e Deolinda Andrade Delgado, a todos os meus irmãos, e ao meu namorado Válter dos Santos, por todo apoio, incentivo, dedicação e amor.

RESUMO

O presente trabalho insere-se no âmbito do Curso de Licenciatura em Contabilidade e Administração, ramo Administração e Controlo Financeiro no Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE). Intitulado *Balanced Scorecard* como um sistema de avaliação de desempenho – uma proposta de implementação numa Instituição de Ensino Superior privada, este estudo teve como objectivo conceber um modelo de *Balanced Scorecard* aplicável numa Instituição de Ensino Superior (IES), evidenciando as necessárias adaptações para que tal seja possível.

A sustentação deste trabalho baseou-se inicialmente numa revisão da literatura, fazendo-se um enquadramento teórico dos conceitos relacionados com o *Balanced Scorecard*. Depois desenvolveu-se o estudo de caso numa Instituição de Ensino Superior, partindo de uma abordagem qualitativa e quantitativa. A colecta de informações processou-se com base em entrevistas semi-directivas, análise documental e à aplicação de questionários aos docentes a tempo integral, discentes e funcionários, elaborados em coerência com os objectivos preconizados para este estudo. Buscou-se identificar a missão, visão estratégica, valores e estratégias adoptadas pela instituição, uma vez que tais variáveis constituem os pilares da construção de um modelo de *Balanced Scorecard*. Pretendeu-se, também, identificar quais as perspectivas que deveriam ser adoptadas pela instituição, evidenciando a sua ordenação, de acordo com o principal foco da instituição em questão. A seguir definiu-se os objectivos estratégicos e os indicadores para as diferentes perspectivas, demonstrando as relações de causa-efeito entre elas. Também foram identificados os factores críticos de sucesso e apresentadas as acções que permitirão alcançar os objectivos preconizados.

Para levar a cabo a realização do estudo de caso, fez-se uma adaptação do modelo apresentado por Rocha (2000). Dos resultados obtidos, apresentou-se um modelo aplicável à instituição em questão. Constatou-se também que o *Balanced Scorecard* poderá ser eficaz para a gestão da instituição, desencadeando o processo de formulação estratégica, que até então não se encontra definido e permitindo avaliar o seu desempenho, considerando várias perspectivas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, *Balanced Scorecard*, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

This work fits within the course of Accounting and Management, Financial Management and Control branch at the Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE).

Titled *Balanced Scorecard as a performance evaluation system - a proposal to implement at a private Higher Education Institution*, this study aimed to develop a *Balanced Scorecard* model applicable at a Higher Education Institution (HEI), showing the necessary adjustments to make this possible.

The support of this work was based initially on a literature review, making a theoretical framework of concepts related to the *Balanced Scorecard*. On the second step, was developed the case study at a Higher Education Institution using a qualitative and quantitative approach.

The collection of the data was processed based on semi-directives interviews, analysis of documents and application of a questionnaire to full-time teachers, to students and staff, drafted in line with the objectives set for this study. It was sought to identify the mission, strategic vision and strategies adopted by the organization, because such variables are the basis for the elaboration of a *Balanced Scorecard*. It was sought also to identify which perspectives should be adopted by the institution, highlighting its ordination, according to the main focus of the institution concerned. Then was defined the strategic objectives and indicators for different perspectives, showing the relations of cause and effect between them. Also were identified the critical success factors and presented the actions that will allow to achieve the stated objectives.

To accomplish the realization of the case study was made an adaptation of the model presented by Rocha (2000). From the results obtained were presented an applicable model for the institution in study. It was possible to see that the *Balanced Scorecard* can be effective for the management of the institution, triggering the process of strategy formulation, which so far is not defined and allowing to assess its performance, considering various perspectives.

Keywords: Performance Evaluation, *Balanced Scorecard*, Higher Education Institution.

AGRADECIMENTOS

Neste momento particularmente especial e importante da minha vida quero agradecer a todos os que contribuíram directa e indirectamente para a concretização do presente trabalho. Em primeiro lugar, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ser sempre um fiel companheiro para mim.

Um agradecimento especial ao Dr. Danilo Almeida pela imediata disponibilidade demonstrada em orientar este trabalho, pela imensurável colaboração e por toda a motivação concedida.

À minha família, em especial a minha mãe, por ser quem é, pelo seu apoio incondicional e acima de tudo pelo seu amor e dedicação por mim e à minha irmã Liziane da Luz pela imensa colaboração e por ser sempre uma boa referência para mim.

À Câmara Municipal pelo subsídio concedido ao longo dos anos do curso e à FICASE pelo apoio financeiro pontual, que tornaram possível a realização do meu curso.

Agradeço a todos os docentes do ISCEE que contribuíram para a minha formação. De igual forma, não poderia deixar de agradecer à Dra. Lia Medina, à Dra. Emanuela Lopes e à Dra. Suzana Mões pela sua disponibilidade e contribuição na realização deste trabalho.

Também quero agradecer a todos os colaboradores da instituição, pelo apoio e colaboração demonstrados, em especial ao meu amigo Admirson Fortes.

Agradeço a todos os que demonstraram prontidão em preencher os questionários. Agradeço ainda ao Dr. Carlos Rodrigues pela preciosa colaboração. Aos meus amigos e colegas de curso pela troca de experiências, em especial a Janine Andrade, Célida Delgado, Rute do Rosário, Ludmila Veríssimo, Lódia Onariso, Letícia Fonseca, Sílvia Santos, Roni Furtado, Hércules Fernandes e Ivandre das Dores. Agradeço também ao meu amigo Pércolos Lima pelo apoio técnico.

Agradeço, de uma forma muito especial ao meu namorado Válder Santos, pela paciência, pelas palavras de incentivo, pelo suporte emocional e por toda a colaboração.

Enfim, o meu profundo agradecimento ao ISCEE pela oportunidade de estudar e realizar o meu estudo de caso na instituição.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

BSC - *Balanced Scorecard*

EESPC – Estatuto do Ensino Superior Particular e Cooperativo

EISCEE - Estatuto do Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

EVA - *Economic Value Added*

FCS - Factores Críticos de Sucesso

LBSE - Lei de Bases do Ensino Educativo

IES - Instituição/Instituições de Ensino Superior

ISCEE - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais

PSE - Projecto de Simulação Empresarial

RBR - *Harvard Business Review*

RJIES - Regulamento Jurídico das Instituições do Ensino Superior

ROI - *Return on Investment*

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Os Pilares do BSC.....	10
Figura 2: As quatro perspectivas do BSC.....	15
Figura 3: O Balanced Scorecard como Sistema de gestão estratégica	19
Figura 4: Exemplo de Mapa Estratégico	22
Figura 5: Os cinco Princípios do BSC.....	24
Figura 6: Mapa estratégico e relações de causa e efeito da instituição	57
Figura 7: Modelo de BSC aplicável à instituição	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Análise SWOT.....	49
Quadro 2: Objectivos estratégicos propostos para a instituição	52
Quadro 3: Iniciativas e planos de acção	58

ÍNDICE

DEDICATÓRIA	I
RESUMO	II
ABSTRACT	III
AGRADECIMENTOS	IV
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	V
LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE QUADROS	VII
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problemática.....	1
1.2 Justificação e relevância do tema	2
1.3 Pergunta de partida.....	3
1.4 Delimitação do Tema	3
1.5 Objectivos do estudo	3
1.5.1 Objectivo geral	4
1.5.2 Objectivos específicos.....	4
1.6 Estrutura prévia e sumária do trabalho.....	4
CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA	6
2.1 Avaliação de desempenho	6
2.1.1 Conceito e importância.....	6
2.1.2 Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação da performance	7
2.2 <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	8
2.2.1 Conceito teórico e evolução	8
2.2.2 Pilares do BSC	10
2.2.3 Componentes do BSC	12
2.2.4 Características do BSC.....	13
2.3 O BSC como um sistema de avaliação de desempenho	14
2.3.1 As quatro perspectivas	14
2.4 O BSC como sistema de gestão estratégica.....	18
2.4.1 Os novos processos de gestão do BSC	18

2.4.2	Mapas estratégicos e as relações de causa e efeito	20
2.5	Princípios básicos para adopção do BSC	22
2.6	O processo e as fases de implementação do BSC	24
2.7	Apreciação Crítica do BSC	30
2.7.1	Vantagens	30
2.7.2	Limitações	31
2.8	<i>Balanced Scorecard</i> em Instituições de Ensino Superior	31
CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO.....		35
3.1.	Natureza da Investigação	35
3.2.	Técnicas de recolha de dados	37
3.3.	Técnicas de análise de dados.....	40
3.4.	Delimitação do universo.....	41
3.5.	Tipo de amostragem.....	41
CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO		44
4.1.	Breve enquadramento do Ensino Superior em Cabo Verde	44
4.2.	Apresentação e caracterização da instituição	45
4.2.1.	Estrutura Organizacional da instituição	46
4.2.2.	Breve Histórico	46
4.2.3.	Missão e Objectivos Gerais da instituição	47
4.3.	Desenvolvimento do modelo de BSC na IES em estudo	48
4.3.1.	Diagnóstico da Situação actual da instituição	48
4.3.2.	Missão, Visão e Valores da instituição	49
4.3.3.	As perspectivas.....	50
4.3.4.	Estratégia e Objectivos estratégicos	51
4.3.5.	Factores Críticos de Sucesso	53
4.3.6.	Definição dos Indicadores de Desempenho	54
4.3.7.	Mapa Estratégico e as relações de Causa e efeito	56
4.3.8.	Iniciativas e Planos de Acção.....	58
4.3.9.	Modelo de BSC aplicável à instituição	59
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS		60
5.1.	Conclusões e recomendações	60
5.2.	Limitações e perspectivas para futuras investigações	62

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
APÊNDICES	67

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Problemática

Perante a crescente competitividade que se faz sentir hoje a nível mundial decorrente do ambiente globalizado, caracterizado por constantes mudanças de diversas ordens, torna-se crucial que os gestores reformulem sistematicamente as suas práticas de gestão por forma a reflectir sobre as novas problemáticas no domínio da gestão, visando obter excelência empresarial. Administrar uma organização hoje exige conhecimentos, habilidades, competências, visão estratégica e, principalmente, métodos que possibilitem o suporte ao processo de tomada de decisão.

Diante deste cenário, a avaliação de desempenho organizacional apresenta-se como uma das práticas administrativas mais importantes na gestão das organizações. Importa referir que, apesar de sempre existir a preocupação pela medição do desempenho organizacional, nos dias de hoje, tem-se verificado um aumento exponencial do interesse em assegurar e avaliar a qualidade real e o desempenho das organizações devido a forte pressão competitiva e ao elevado grau de exigência dos mercados em quem estas se inserem.

Tal necessidade acresce ainda mais devido à inadequação das práticas de gestão tradicionais de controlo e avaliação da performance ao cenário de competitividade que se vive hoje. Isto deve-se principalmente ao facto de proporcionarem informações baseadas exclusivamente em indicadores financeiros, revelando-se insuficientes para a tomada de decisão a longo prazo. Assim, para se dar respostas aos desafios que se colocam as organizações, torna-se necessário investir em sistemas integrados de avaliação da performance empresarial, baseados em indicadores diversificados, que possibilitem a tomada de decisões a longo prazo.

Nesse sentido, o *Balanced Scorecard* surge como um dos modelos de gestão mais importantes da avaliação de desempenho e implementação de estratégias, pois permite medir e avaliar a performance de uma organização tendo por base indicadores financeiros e não financeiros e para além disso proporciona aos gestores uma focalização no essencial da gestão e um processo de tomada de decisão baseado em informação de natureza estratégica.

De acordo com (Jordan, Neves e Rodrigues, 2008), o conceito *Balanced Scorecard* foi desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton (1992) em resultado de uma investigação em

algumas das maiores empresas americanas com o objectivo de desenvolver um sistema de avaliação de desempenho organizacional.

Como refere Santos R.A (2006, p. 24), desde o seu surgimento, relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o *Balanced Scorecard* evoluiu em termos de âmbito e no número de organizações que o utilizam, sendo actualmente considerado um importante instrumento de gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard* apresenta-se como uma importante ferramenta de auxílio à gestão na medida em que abrange todas as áreas da organização, evidenciando seus activos tangíveis e intangíveis e sua estratégia.

Desse modo, pretendemos desenvolver o tema “*Balanced Scorecard* como um sistema de avaliação de desempenho: uma proposta de implementação numa Instituição de Ensino Superior”, visando apresentar um modelo aplicável numa Instituição de Ensino Superior.

1.2 Justificação e relevância do tema

A competitividade entre as Instituições de Ensino Superior é facto notável na conjuntura actual, dada a crescente expansão das mesmas. Inseridas nesse ambiente competitivo, e frente aos impactos das transformações e mudanças, essas organizações essencialmente prestadoras de serviços passam pelos efeitos do mercado que pressionam os demais sectores da economia. Daí que se faz necessária uma gestão eficaz, tendo por base elevados padrões de eficiência, que forneçam informações precisas, oportunas e pertinentes e, consequentemente maior segurança para tomadas de decisões, reflectindo-se directamente no seu desempenho.

Para tal, é imprescindível a reflexão sobre novos modelos no domínio da gestão para aumentar a eficácia e sobreviver num ambiente cada vez mais competitivo.

Face ao exposto, o *Balanced Scorecard* surge como uma ferramenta capaz de potenciar eficácia e eficiência ao nível da gestão, uma vez que fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional, tendo por base não apenas indicadores financeiros, mas também factores intangíveis e não financeiros que garantem a sustentabilidade da capacidade competitiva das organizações.

Este instrumento tem ganho uma notável importância como ferramenta de gestão e tem-se revelado como um instrumento essencial na tradução da estratégia em acções e na monitorização do progresso empresarial.

Importa ainda ressaltar o papel importante que as Instituições de Ensino Superior desempenham na sistematização e disseminação do conhecimento, e consequentemente na construção e desenvolvimento da sociedade.

É neste sentido que decidimos pesquisar e elaborar um trabalho subordinado a esta problemática, tendo em mente a pertinência e relevância que o tema tem nos tempos actuais.

1.3 Pergunta de partida

É importante ter em atenção a pergunta de partida, pois permite expressar de forma precisa aquilo que desejamos elucidar, mantendo em foco o nosso objecto de estudo bem como formular os objectivos do trabalho.

Para o desenvolvimento do nosso trabalho de investigação, definimos a seguinte pergunta de partida:

Como pode o *Balanced Scorecard* ser implementado enquanto ferramenta de gestão numa Instituição de Ensino Superior?

1.4 Delimitação do Tema

Com o estudo, pretende-se abordar conceitos teóricos relativos ao *Balanced Scorecard*, tendo como foco desenvolver um modelo aplicável à uma IES. É de realçar que, apesar de a instituição possuir dois pólos, o trabalho incidirá somente no pólo de São Vicente, nos cursos de Licenciatura.

1.5 Objectivos do estudo

É fundamental conceber os objectivos do trabalho, tendo em conta que ajudam a criar um fio condutor entre o que se pretende investigar e o que se pode efectivamente executar, à medida que desocultamos o nosso objecto de estudo. Para a realização bem-sucedida deste trabalho de investigação, traçamos o objectivo geral e os objectivos específicos que se seguem:

1.5.1 Objectivo geral

O objectivo geral deste estudo é o de desenvolver um modelo de *Balanced Scorecard* enquanto ferramenta de avaliação do desempenho organizacional, aplicável à uma Instituição de Ensino Superior.

1.5.2 Objectivos específicos

- Dar a conhecer os principais conceitos relativos ao BSC;
- Evidenciar objectivos e importância do BSC;
- Identificar a missão, visão estratégica e estratégias adoptadas pela instituição;
- Identificar os factores críticos de sucesso da instituição;
- Identificar as perspectivas do BSC que melhor se adaptam numa Instituição de Ensino Superior;
- Definir os indicadores de desempenho;

1.6 Estrutura prévia e sumária do trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo está reservado à introdução, onde se dá uma visão geral do trabalho, abordando a problemática, os objectivos, a pergunta de partida, a justificação e delimitação do tema, bem como a estrutura prévia e sumária do trabalho.

O segundo capítulo destina-se à revisão da literatura do tema em questão e, como instrumento de fundamentação teórica da investigação, nele é realçada a importância do tema em questão e são apresentados os principais aspectos teóricos, vantagens e limitações concernentes ao BSC, também aborda-se o BSC e as suas especificações na aplicação em uma IES e faz-se um breve enquadramento do ensino superior em Cabo verde.

No terceiro capítulo discorre-se sobre a metodologia e estratégia de investigação utilizada para o estudo, elucidando a natureza da investigação, o planeamento do estudo de caso, nomeadamente o universo da investigação, a constituição da amostra e além disso as técnicas de colecta de dados, bem como as técnicas utilizadas para a análise dos mesmos.

O quarto capítulo prende-se ao estudo do caso, onde far-se-á uma proposta de implementação do BSC à uma IES, demonstrando como deverá ser implementada. Faz-se uma apresentação e

descrição da instituição em estudo, daí procede-se a uma análise da situação estratégica da mesma. Neste capítulo, são ainda apresentados a visão, missão, valores, objectivos estratégicos bem como os factores críticos de sucesso da instituição. Para além disso, relatam-se os indicadores de desempenho definidos, apresenta-se o mapa estratégico e as iniciativas e planos de acção. Culmina-se o capítulo com a apresentação da proposta de um modelo aplicável à instituição.

A finalizar, o quinto capítulo abrange as conclusões e recomendações, as limitações do trabalho bem como possíveis perspectivas para futuras investigações.

CAPÍTULO II – REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Avaliação de desempenho

2.1.1 Conceito e importância

Um ponto essencial da actividade de gestão em qualquer tipo de organização é a avaliação de desempenho na medida em que proporciona aos gestores a informação necessária para a tomada de decisão e desse modo contribui para a criação de valor.¹ De facto, o sucesso de uma organização depende em grande parte dos instrumentos que dispõe e utiliza para avaliar o seu desempenho organizacional, embora tal avaliação varie de gestor para gestor como refere Neely (2002).

Para Macedo (2007, p. 27) “[...] avaliar o desempenho se constitui num meio de tomar decisões adequadas, sendo um processo complexo que incorpora características informativas que são essenciais na integração do processo de gestão, em suas fases de planeamento, execução e controlo”. Já Chiavenato (2003, p.189) sublinha que “a avaliação de desempenho é uma apreciação do desempenho de cada pessoa em função das actividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Tendo em conta que a avaliação de desempenho permite aferir acerca da eficiência e eficácia das organizações, pode-se dizer que representa um dos elementos fundamentais para o processo de tomada de decisão, nomeadamente para monitorar e coordenar o desempenho bem como fazer a aplicação adequada de recursos disponíveis. Avaliar é fundamental para corrigir desvios, manter a uniformidade e obter melhores resultados. E, partindo do princípio que não se pode gerir o que não se pode avaliar, acresce ainda mais a importância da avaliação de desempenho visto que permite supervisionar as alterações de desempenho.

Segundo Simons (1995) *apud* Jordan *et al.* (2008, p. 259) “um sistema de avaliação do desempenho tem como objectivo acompanhar e avaliar a implementação da estratégia, incentivando a comunicação, a motivação e o alinhamento estratégico das iniciativas operacionais”.

¹De acordo com Neves (2002), a criação de valor é o resultado de um conjunto de acções e decisões dos indivíduos e grupos em toda a empresa. A criação de valor surge como um dos principais objectivos das empresas, pois para que consigam sobreviver a crescente competitividade e globalização dos mercados, devem ser capazes de agregar valor aos seus proprietários.

Assim sendo, a avaliação de desempenho também contribui para o alinhamento das acções dos colaboradores em prol da estratégia corporativa, proporcionando o feedback, a compreensão e a motivação dos mesmos.

De um modo geral, a avaliação de desempenho visa melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho dos colaboradores.

2.1.2 Perspectivas tradicionais e actuais da avaliação da performance

Até a década de 80, os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho eram bastante utilizados. Tinham como suporte fundamental a informação financeira, e preocupavam-se essencialmente em proporcionar informação relevante sobre a dimensão financeira das empresas e das suas áreas de negócio, através da definição e cálculo de indicadores de natureza exclusivamente financeira. Estes indicadores eram retirados dos relatórios e demonstrações financeiras. Daí, eram englobados em sistemas de gestão assentes na concepção clássica do modelo contabilístico, cujo objectivo era a correcta afectação dos recursos materiais e financeiros como refere Russo (2006). A título de exemplo, podemos mencionar o *Financial Reporting* e o *Tableau de Bord*.

Os sistemas tradicionais apresentavam limitações na medida em que estavam mais vocacionados para proporcionarem uma visão histórica do desempenho do que para comunicarem a estratégia do negócio. (Jordan, Neves e Rodrigues, 2007).

Por isso, apesar de permitirem captar a eficiência e eficácia com que o capital físico e financeiro das empresas era utilizado pelos gestores, revelaram-se insuficientes para aferir o desempenho e o sucesso das organizações.

Para além disso, devido a crescente globalização dos mercados e a forte competitividade que se faz sentir nos dias de hoje, verificou-se a necessidade de valorizar os aspectos qualitativos e não financeiros, por serem os principais potenciadores da competitividade empresarial e também por assegurarem o sucesso das organizações no médio e longo prazo. De facto, a razão da inadequação dos sistemas tradicionais prende-se com o facto dos factores críticos de sucesso para a competitividade das empresas dependerem, designadamente, de factores intangíveis², tais como

² Carvalho e Azevedo (2001, p. 57) e Martins (2001, p.10) *apud* Russo (2006, p.9).

a qualidade dos seus produtos e serviços, o nível de satisfação e fidelização de clientes, a capacidade de resposta e a eficiência dos processos internos, e a motivação dos colaboradores.

A necessidade de ter em conta outros factores críticos de natureza não financeira é reforçada por Sousa e Rodrigues L. M. P (2002) *apud* Russo (2006, p. 10), pois, segundo estes autores, os sistemas tradicionais, de âmbito financeiro, focalizam-se nos resultados e não nos processos, impedindo assim que se identifiquem os estrangulamentos que coloquem em causa o alcance dos objectivos estratégicos.

Segundo Russo (2006), só por volta dos anos 80/90 começaram a surgir ferramentas de medição de desempenho, que contemplavam tanto medidas financeiras como não-financeiras. Foram desenvolvidas várias metodologias/ferramentas que visam resolver as questões ligadas à medição, acompanhamento e avaliação da performance organizacional, enquadradas numa perspectiva de formulação e implementação de estratégias. Assim, a ênfase nos aspectos financeiros do desempenho perdeu peso, dando lugar a uma visão menos restritiva do desempenho.

O BSC³ destaca-se como um dos modelos conceptuais de avaliação de desempenho organizacional mais importantes divulgados na literatura, com capacidade para responder às novas necessidades da gestão.

2.2 *Balanced Scorecard* (BSC)

2.2.1 Conceito teórico e evolução

O conceito de *Balanced Scorecard* (BSC) foi concebido por David Norton e Robert Kaplan na década de noventa como uma metodologia de medição e avaliação de desempenho, capaz de fornecer uma visão global e integrada do desempenho organizacional aos gestores de topo, de acordo com a perspectiva financeira e com a inclusão de três novas perspectivas (clientes, processos internos, aprendizado e desenvolvimento organizacional), visando proporcionar uma gestão eficaz da performance organizacional.

Estes autores consideram ainda que o BSC é uma ferramenta que clarifica, simplifica e operacionaliza a visão da organização junto de todos os seus níveis hierárquicos. Assim, o BSC é visto como uma ferramenta imprescindível ao possibilitar as organizações alcançar a missão

³ Esta ferramenta será abordada de uma forma mais aprofundada ao longo do trabalho.

previamente definida através da comunicação das prioridades do negócio aos gestores, colaboradores, accionistas e ainda aos clientes.

Conforme refere Russo (2006), o primeiro estudo sobre o *Balanced Scorecard* (BSC), liderado pelos autores já mencionados, Kaplan e Norton, foi realizado em 1990 como resultado de pesquisas encomendadas por 12 empresas norte-americanas⁴, que na altura verificaram que os sistemas de medição utilizados até então, nomeadamente os indicadores financeiros tradicionais eram ineficazes para a avaliação de seu desempenho. Tinha-se a percepção que estes sistemas de medição, que se tinham revelado adequados na era industrial, estavam a ficar obsoletos num contexto de rápidas e constantes mudanças na economia e gestão das organizações.

Assim, o objectivo daquele estudo consistia na criação de um modelo de avaliação de desempenho alternativo aos modelos tradicionais existentes, como resposta às limitações que estes apresentaram, conjugadas com a crescente necessidade evidenciada pelas organizações, de adopção de medidas intangíveis e de natureza essencialmente qualitativa, mais susceptíveis de assegurar a compreensão, medição e previsão da capacidade das organizações de gerarem valor no médio e longo prazos (Santos A. J. R, 2008, p. 382-383).

A síntese das conclusões desse estudo foi publicada em 1992, num artigo na *Harvard Business Review* (RBR) – “*The Balanced Scorecard – measures that drive performance*”⁵.

Segundo Kaplan e Norton (1996) *apud* Rodrigues J. (2012, p. 129) o BSC é uma ferramenta que visa traduzir a missão e a estratégia da organização numa combinação equilibrada de indicadores de desempenho, de forma a possibilitar a execução da estratégia e um sistema de gestão eficiente.

Ainda, de acordo com Kaplan e Norton (1996) *apud* Santos R. A (2006), o BSC reflecte o balanço estabelecido entre os objectivos a curto e a longo prazo, entre os indicadores financeiros e não financeiros, entre os indicadores de resultado (*Lag Indicators*)⁶, que reflectem as acções do

⁴ Advanced Micro devices, American Standart, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electrics, Hewlett Packard, Shell Canada (Martínez Rivandeneira, 2000) *apud* Russo (2006)

⁵ KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1992). *The Balanced Scorecard, Measures that Drive Performance*. *Harvard Business Review*, Volume 70 n.º 1, pp. 71-79.

⁶ Os indicadores de resultado traduzem os objectivos finais da estratégia da organização - Perspectiva financeira, sendo a consequência do nível de desempenho de outras áreas.

passado, e indicadores de processos ou meios, os indicadores indutores (*Lead Indicators*)⁷ e entre as perspectivas de desempenho interno e externo.

O conceito do *balanced scorecard* não é estático, mas sim dinâmico, estando sempre em constante evolução, desde o seu surgimento, relacionado com as limitações tradicionais da avaliação de desempenho até aos dias de hoje.

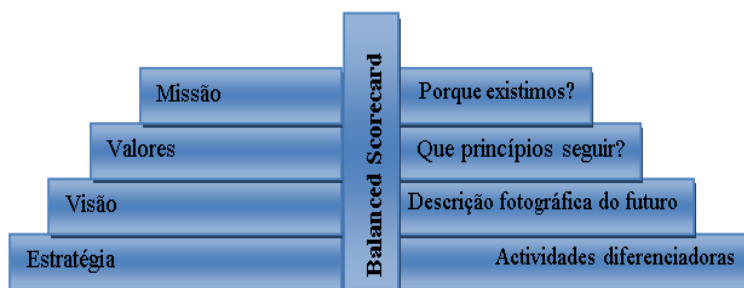
Inicialmente, o BSC foi proposto como um sistema multidimensional de mensuração do desempenho que passou a integrar factores intangíveis, promovendo o equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros. No entanto, à medida que as suas potencialidades se tornaram evidentes através da sua aplicação na prática empresarial, evoluiu rapidamente para um sistema de gestão estratégica do desempenho, ao permitir traduzir a estratégia em acções para todos os níveis operacionais das organizações. Este modelo sustenta o nível de competitividade, permitindo aos gestores agir atempadamente, de forma a assegurarem a criação futura de valor.

Ao longo dos últimos anos o BSC continua a sofrer alterações, que em grande parte devem-se a experiência de implementação desta metodologia em diferentes organizações.

2.2.2 Pilares do BSC

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os pilares do BSC que suportam toda a estrutura de uma organização, são a missão, valores e a visão. E, é com base nestes conceitos que se define a estratégia, conforme evidencia a seguinte figura.

Figura 1: Os Pilares do BSC



Fonte: adaptado de Niven (2003, p.101)

⁷ Os indicadores de processos ou meios são indutores que irão determinar o resultado no futuro, estando associados às três perspectivas financeiras – Clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

O ponto de partida para o desenvolvimento do BSC é a declaração da missão, e deverá estar suportada num conjunto de valores que guiam a organização, procedendo a seguir a definição da visão, que irá determinar as prioridades necessárias à sua concretização, através da formulação da estratégia.

▪ **Missão**

A definição da missão é um factor relevante a ter em conta, por ser o suporte da identidade específica da organização e das grandes motivações que determinam a sua existência e também por explicar a sua função básica na sociedade. A propósito disso, Reis (2008) realça que a missão deve traduzir claramente uma perspectiva funcional da actividade da organização, o que significa que deve ser apresentada numa perspectiva de se dar a conhecer uma ligação pró-activa e operacional ao exterior. Portanto, a missão deve definir o propósito que a organização está encarregada de levar a cabo. Também devem ser enquadradas na definição da missão a actuação dos colaboradores e as actividades da organização.

É vital que a missão esteja presente no BSC de qualquer organização, tendo em conta que constitui o ponto de partida para estratégia, orientando as pessoas e conduzindo toda a organização à acção. Assim sendo, a missão é vista como um dos pilares do BSC.

▪ **Valores**

Os valores constituem o segundo pilar do BSC e, para proporcionarem uma sequência lógica devem estar interligados com a missão, servindo de guia para uma organização.

Segundo Reis (2008), os valores representam as convicções e os princípios éticos que decorrem da finalidade de uma organização. São os alicerces em que se sustenta uma organização. Os valores de uma organização revelam o que se espera do comportamento de todos os seus elementos. Desse modo, devem ser explícitos e largamente divulgados respeitosamente a todos a fim de encorajar a adesão e o comprometimento dos colaboradores com os objectivos que se pretende alcançar.

O BSC representa a melhor solução para disseminar os valores, repensá-los no tempo e criar uma cultura comum desde o topo até à base da organização.

- **Visão**

A visão pode ser definida como um futuro ideal desejado, sendo construída após a declaração da missão e proclamação dos valores, constituindo assim, outro conceito fundamental da gestão da performance e o terceiro pilar da estrutura do BSC. (Pinto, 2009)

É a partir da visão que são definidas as prioridades e os programas estratégicos que irão conduzir para um futuro de sucesso desejado a médio e longo prazo.

Como refere Santos R. A (2006), a visão deve conter a imagem do estado desejado e providenciar a base para a formulação de uma estratégia e dos seus objectivos.

O BSC é a metodologia que permite o controlo dos objectivos intermédios de forma a garantir o cumprimento do objectivo final ditado pela visão.

- **Estratégia**

Para que uma organização consiga operacionalizar a sua visão tem de formular a estratégia que constitui outro pilar da estrutura do BSC. A estratégia reflecte o conjunto de acções a implementar para alcançar um futuro desejado.

Reis (2008) destaca que a estratégia tem de estar em consonância com a missão, com os objectivos da organização e traduzir a lógica da sua actividade perante o seu mercado, isto é, exprimir os princípios estabelecidos para concretizar a sua finalidade.

Por desdobrar a estratégia em perspectivas, objectivos e indicadores consegue-se passar da decisão estratégica à sua execução.

Portanto, tendo em conta a integração dos vários conceitos mencionados acima, o BSC pode ser considerado um sistema de gestão que traduz a estratégia de uma empresa.

2.2.3 Componentes do BSC

Kaplan e Norton (1993) *apud* Rodrigues J. (2010) argumentam que, para garantir o cumprimento dos objectivos estratégicos, deve-se ter em conta as seguintes componentes para cada perspectiva:

- **Objectivos estratégicos:** representam o que deve ser alcançado e que é crítico para o sucesso das organizações. Logo, implicam a tradução da visão do futuro em objectivos

organizados, tomando como referência às quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Tais objectivos devem estar organizados em relações de causa-efeito através do mapa estratégico⁸ que expressa a maneira pela qual a estratégia será implementada.

- **Indicadores chave de desempenho:** Estes informam como é medido e acompanhado o sucesso do alcance de cada objectivo, informando o foco de cada um e, ao mesmo tempo, sinalizando o caminho necessário para a implementação. Estes indicadores de desempenho devem balancear de forma equilibrada os resultados (indicadores de ocorrências) com impulsionadores do desempenho (indicadores de tendências) ajustados à estratégia da Organização.
- **Metas de longo prazo:** estabelecem o nível esperado de desempenho e possibilitam a compreensão acerca do esforço necessário para a consecução dos objectivos preconizados. As metas estratégicas poderão ser alteradas ao longo do tempo, permitindo uma evolução do desempenho relacionado ao objectivo estratégico.
- **Acções a desenvolver:** São planos de acção e projectos associados às metas fixadas ao longo do tempo, que devem ser implementados a fim de viabilizar seu alcance. Dizem respeito a acções de intervenção para garantir que as metas sejam alcançadas.

2.2.4 Características do BSC

Ramos e Gonçalves (2002), bem como Carvalho e Azevedo (2001), referem um conjunto de características reconhecidas no BSC, a saber:

- Focaliza no essencial da gestão e privilegia os factores que criam valor a longo prazo, direccionando sinergias para a consecução dos objectivos e comunicando de forma clara a missão e a estratégia global a todos os níveis da organização;
- Transforma a missão e a estratégia da organização em objectivos e indicadores integrados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e desenvolvimento organizacional);
- Estabelece relações de causalidade entre as quatro perspectivas e um equilíbrio e ponderação das medidas financeiras com as não financeiras;

⁸ Este aspecto será tratado ao pormenor no ponto 2.4.2

- Facilita a informação aos colaboradores sobre as causas do êxito presente e futuro, possibilitando aos gestores canalizar as energias e competências do pessoal para a consecução dos objectivos de longo prazo;
- Apresenta indicadores mais abrangentes, considerados mensuráveis e controláveis;
- Complementa os indicadores financeiros da actuação passada com factores intangíveis, indutores da actuação futura, relacionados com a situação competitiva e a capacidade de inovação para alcançar aqueles indicadores, numa perspectiva global e de ligação a aspectos estrategicamente importantes.

Importa realçar que o BSC apresenta-se como um importante sistema multidimensional de avaliação de desempenho, feita de forma integrada e equilibrada, que por sua vez permite fazer um controlo de gestão mais eficaz e eficiente.

2.3 O BSC como um sistema de avaliação de desempenho

2.3.1 As quatro perspectivas

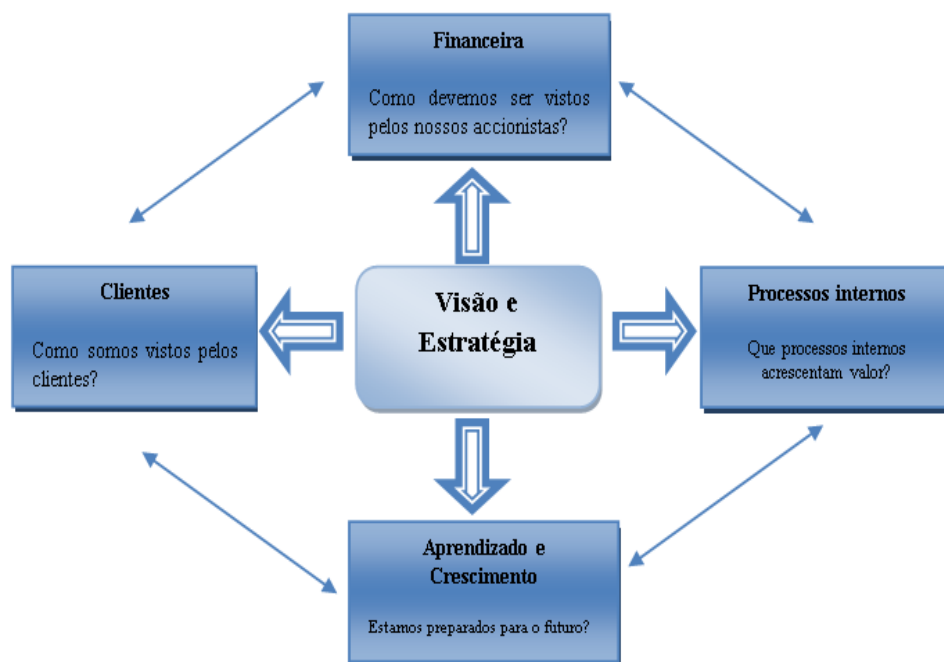
A concepção do BSC enquanto modelo de avaliação de desempenho, permite aos gestores integrar medidas de desempenho financeiros e não financeiros, proporcionando assim uma relação de equilíbrio entre os objectivos de curto, médio e longo prazo, bem como entre os indicadores externos e internos às organizações. O BSC apresenta-se como um sistema multidimensional de avaliação de desempenho assente em quatro perspectivas base definidas por Kaplan e Norton, a saber:

- Perspectiva financeira
- Perspectiva dos processos internos
- Perspectiva dos clientes
- Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento

Assim sendo, o BSC procura dar uma visão global e integrada do desempenho organizacional aos gestores. E, para estar bem estruturado, para além de combinar medidas financeiras e não financeiras, o BSC deve relacioná-los com os objectivos estratégicos da organização, contribuindo assim para a sua consecução.

A visão e a estratégia, constituem o ponto de partida para o desenvolvimento do BSC, sob as quatro perspectivas já referidas, conforme demonstra a seguinte figura:

Figura 2: As quatro perspectivas do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996)

Apesar de as perspectivas figuradas acima serem consideradas a base para o desenvolvimento e aplicação do BSC na maioria das organizações, não devem ser vistas como limitativas das possibilidades existentes, devendo cada organização escolher as perspectivas que melhor se adequam a sua visão e estratégia (Kaplan e Norton, 1996).

De seguida serão abordadas sucintamente cada uma das perspectivas do BSC.

Perspectiva Financeira

Esta perspectiva visa responder às expectativas dos accionistas que investiram o seu capital na organização e que, como tal, esperam a satisfação dos seus próprios objectivos. Assim, a questão a ser respondida nesta perspectiva é: *“como somos vistos pelos accionistas?”*

Pretende-se ter uma boa rentabilidade dos capitais investidos. Daí que os indicadores financeiros constituem o ponto central desta perspectiva.

As medidas financeiras revelam se a execução da estratégia está contribuindo para melhoria dos resultados financeiros, nomeadamente o retorno sobre o investimento, a criação de valor, a geração de caixa, o resultado líquido, entre outros.

Importa ainda referir que os indicadores financeiros servem de foco para os objectivos e indicadores das outras perspectivas do BSC, segundo Kaplan e Norton (1997) *apud* Santos (2006).

Desse modo os objectivos e as medidas financeiras desempenham um papel duplo na medida em que, permitem definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servem como metas finais para os objectivos e indicadores das outras perspectivas.

Os principais indicadores desta perspectiva são o ROI⁹, a rentabilidade do activo total, o fluxo de caixa, o valor acrescentado bruto, o resultado líquido e o EVA¹⁰.

Perspectiva dos clientes

Major e Vieira (2009) sublinham que esta perspectiva mede o desempenho da organização na óptica do cliente. Procura-se responder à seguinte questão: “*Como somos vistos pelos clientes?*”

Assim sendo, tal perspectiva avalia se a preposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação, conquista, retenção e fidelização de clientes como refere Filho (2005).

Deve-se ter em conta que o cliente é um factor de sucesso de qualquer organização. Logo, é fundamental conhecer os clientes e identificar os atributos mais valorizados pelos mesmos, a fim de promover os seus interesses e proporcionar-lhes satisfação. O interesse dos clientes tende a enquadrar-se em quatro categorias: prazos (de execução, de entrega), qualidade dos produtos e serviços, nível de serviço e custos.

⁹ ROI - *Return on Investment* (Retorno sobre o Investimento) – é um indicador que traduz quanto foi necessário investir para ganhar uma determinada quantia.

¹⁰ EVA - *Economic Value Added* (Valor Económico Acrescentado) – é um indicador que permite medir a criação de valor, incorporando o conceito de custo de oportunidade.

Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são a taxa de satisfação dos clientes, taxa de retenção de clientes, pontualidade na entrega, quota de mercado, taxa de reclamações, volume de vendas anual.

Perspectiva dos processos internos

A perspectiva dos processos internos tem por finalidade otimizar os processos que contribuam para a criação de valor, quer para os clientes, quer para os accionistas, devendo responder a seguinte questão: “*que processos internos acrescentam valor?*”

Para atender a tal finalidade, é necessário que os gestores identifiquem os processos cruciais para alcançar os objectivos financeiros e aumentar a satisfação dos seus clientes, e daí centrar suas atenções nos processos críticos, em particular a inovação, a produtividade, qualidade e aos serviços pós-venda.

De notar que a melhoria contínua dos processos internos permite assegurar a competitividade das organizações. Isso evidencia a importância desta perspectiva na medida em que permite identificar e controlar os aspectos críticos das actividades das organizações.

Os indicadores frequentemente usados nesta perspectiva são o tempo de entrega, a rotação das existências, a melhoria da produtividade, entre outros. Estes indicadores devem mostrar se os processos e a operação estão alinhados e se estão criando valor.

Perspectiva da aprendizagem e desenvolvimento organizacional

A perspectiva de aprendizagem e desenvolvimento organizacional é a que proporciona a criação de valor acrescentado e, consequentemente a consecução dos objectivos definidos nas três primeiras perspectivas. Desse modo, poderá ser reconhecida como a fonte de todas as outras perspectivas e nos quadros estratégicos do BSC figurará sempre na base das restantes perspectivas.

Esta perspectiva enfatiza a importância do investimento no futuro sustentável ao responder a questão “*como podemos continuar a inovar e a criar valor?*” Neste sentido, abrange três aspectos fundamentais: aptidões e capacidades dos colaboradores, a qualidade dos sistemas de informação

e motivação, *empowerment*¹¹ e alinhamento, destacando assim o papel de activos intangíveis como os recursos humanos, a informação e a estrutura organizacional na gestão actual das empresas (Kaplan e Norton 1996, 2004).

Os indicadores mais utilizados nesta perspectiva são índice de satisfação, investimento em tecnologias de informação, número de patentes registadas, número de colaboradores qualificados, dias de formação, o número de inovações nos processos.

2.4 O BSC como sistema de gestão estratégica

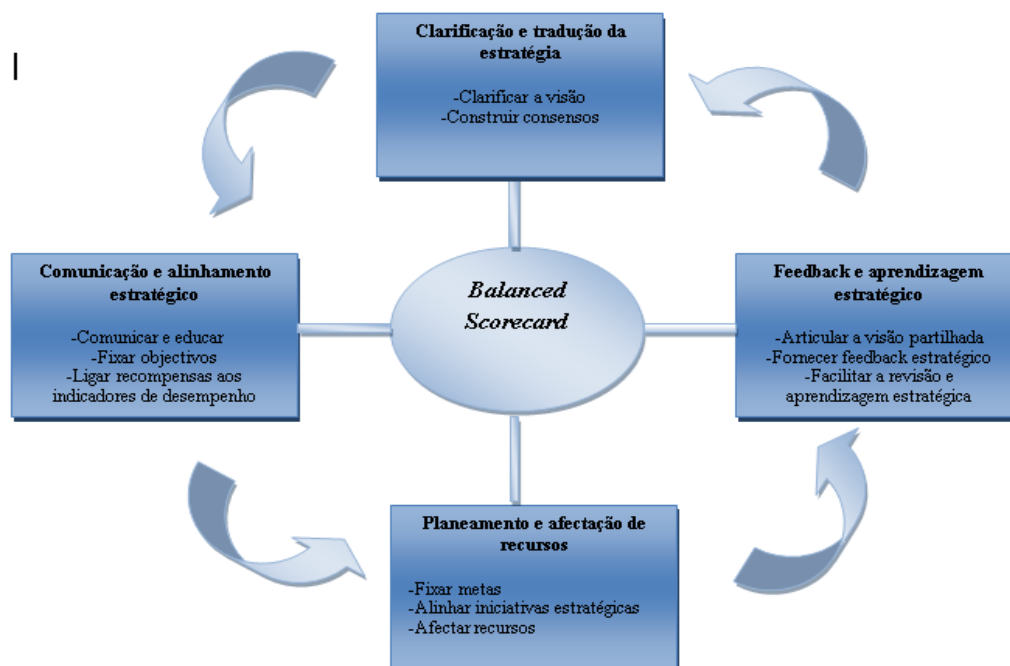
Para a gestão estratégica, a abordagem do BSC é fundamental na medida em que permite a tradução e comunicação da missão e da estratégia das empresas, tendo por base um conjunto de indicadores críticos do desempenho.

2.4.1 Os novos processos de gestão do BSC

O BSC visto como um sistema de gestão estratégica passa a assegurar quatro processos críticos de gestão importantes para a implementação da estratégia, a saber: clarificação e tradução da visão e da estratégia, comunicação e alinhamento estratégico, planeamento e estabelecimento de metas e, por último, feedback e aprendizagem estratégicos. A figura apresentada a seguir ilustra como o BSC desencadeia cada um dos processos anteriormente mencionados.

¹¹ *Empowerment* é o processo pela qual se faz a descentralização de poderes pelos vários níveis hierárquicos da organização, contribuindo assim para a motivação dos colaboradores.

Figura 3: O *Balanced Scorecard* como Sistema de gestão estratégica



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1996, p.77)

Esses processos, de forma isolada e conjuntamente, contribuem para que haja coerência e ligação entre as iniciativas operacionais de curto prazo e os objectivos estratégicos de médio e longo prazo definidos.

Jordan *et al* (2008) sugerem que a ligação entre a estratégia e a prática operacional dos colaboradores constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua na medida em que permite aos gestores monitorarem a sua acção e obterem o feedback contínuo das acções, dos resultados e do seu impacto na realização dos objectivos organizacionais.

O primeiro processo a ser abordado no âmbito do BSC é a clarificação e tradução da visão e da estratégia, que permite o esclarecimento de quais as acções a desenvolver para que o sucesso da organização se torne uma realidade, através da definição dos mapas estratégicos que ajudam os gestores a construírem um consenso quanto à visão e estratégia e aos indicadores negociados e aceites pelos gestores que descrevam os factores críticos de sucesso através das relações de causa e efeito.

Como sublinham Jordan *et al* (2008), no segundo processo, os gestores pretendem comunicar a toda a organização quais os objectivos críticos a serem alcançados para que a estratégia seja bem-sucedida. Desse modo, haverá cumplicidade e coerência entre as atitudes locais e a estratégia global. Portanto, a comunicação revela-se um aspecto muito importante na implementação estratégica da Organização.

No processo de planeamento e estabelecimento de metas, é indispensável ajustar os recursos físicos e financeiros com a estratégia da unidade de negócio, para além do alinhamento dos recursos humanos. Este processo permitirá a empresa quantificar os resultados pretendidos a longo prazo, identificar os mecanismos e fornecer recursos para que os resultados sejam alcançados e estabelecer metas de curto prazo para as medidas financeiras e não financeiras.

Assim sendo, o *Balanced Scorecard* apresenta-se como ferramenta ideal para aferir a afectação desses recursos às iniciativas tendentes a melhorar os processos mais críticos para implementação da estratégia.

O feedback e aprendizagem centra-se na capacidade de desenvolvimento de uma aprendizagem por parte das organizações que permita a revisão e alteração estratégicas baseadas no cumprimento da estratégia. Segundo Kaplan e Norton (1997) é o aspecto mais importante e mais inovador do BSC, pois permite aos gestores monitorar e ajustar a implementação da estratégia e, se necessário, efectuar mudanças fundamentais na própria estratégia.

2.4.2 Mapas estratégicos e as relações de causa e efeito

Como salienta Kaplan e Norton (2004) *apud* Rodrigues J. (2012, p.141), o mapa estratégico fornece uma representação visual dos objectivos críticos de uma organização e das relações cruciais existentes entre elas. Mostra também as relações de causa-efeito entre uma acção e o resultado que causará para o atendimento de um objectivo específico e, para além disso reflecte a lógica de como a organização será mobilizada e o seu alinhamento com o negócio, a missão, os valores e a visão de longo prazo.

Estes autores afirmam que a estrutura do mapa estratégico baseia-se na interligação das quatro perspectivas do BSC, através das relações de causa e efeito, onde os objectivos e indicadores são escolhidos de modo coerente com a visão, a missão e a estratégia empresarial. Assim sendo, as

funções das quatro perspectivas são descritas por Kaplan e Norton (2004), no modelo do mapa estratégico, da seguinte forma:

- Perspectiva Financeira: Descreve os resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros;
- Perspectiva do Cliente: Define a preposição de valor para os clientes-alvo;
- Perspectiva dos Processos Internos: Evidencia os processos críticos em que se espera grande impacto na estratégia e a sua optimização;
- Perspectiva de Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: Define os activos intangíveis mais indispensáveis para a estratégia.

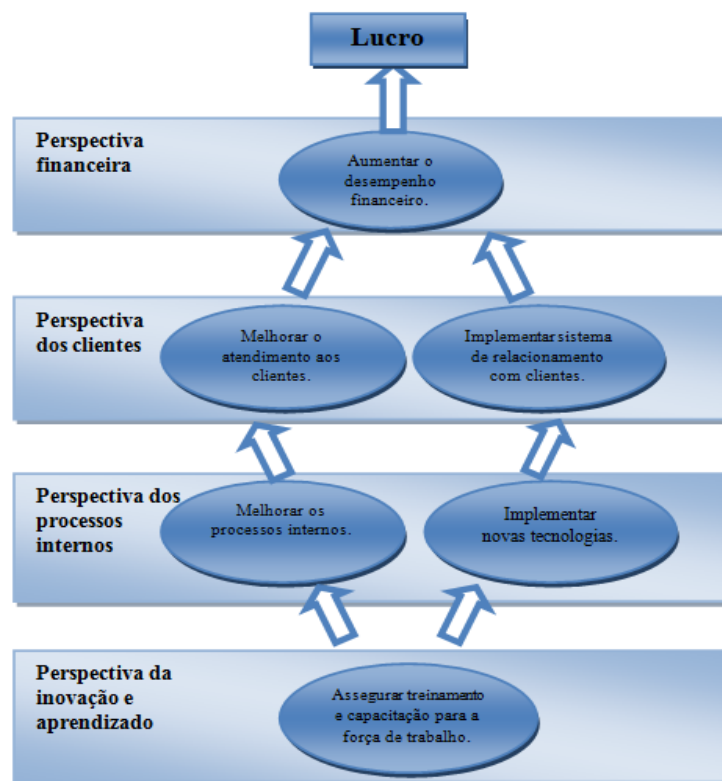
Filho (2005) salienta que os mapas estratégicos proporcionam uma linguagem simples e de fácil entendimento para todos, procurando descrever a visão de futuro da organização.

Numa análise mais global, estes mapas demonstram como uma organização converte as suas acções e recursos – incluindo os activos intangíveis, como a cultura organizacional e os conhecimentos dos colaboradores – em resultados tangíveis (Kaplan e Norton, 2001).

O mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação, como já foi referido anteriormente tendo em conta a sua simplicidade e capacidade de integração e, pelo facto de obrigar a concentrar a mensagem no fundamental. Portanto, a grande finalidade do mapa estratégico é a de descrever de forma dinâmica, como é que a organização irá criar valor ao longo do tempo; ou seja, o mapa estratégico estabelece a ligação entre as actividades de formulação e de implementação da estratégia, mostrando como esta deve ser executada.

A figura seguinte representa um exemplo de Mapa Estratégico, que pode ser desenvolvido ao longo de várias etapas para se alcançar um objectivo de rendibilidade.

Figura 4: Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado Chiavenato & Sapiro (2003, p.67)

A cadeia das relações causa-efeito estruturadas nos mapas estratégicos tem início em melhorias na área de aprendizagem e desenvolvimento organizacional, a título de exemplo, o investimento em formação dos trabalhadores. Estas novas competências, por sua vez, irão conduzir a uma melhoria da qualidade dos produtos/serviços a nível dos processos internos, os quais, contribuirão para aumentar a satisfação dos clientes e, conseqüentemente isso resultará em melhorias no desempenho financeiro.

2.5 Princípios básicos para adoção do BSC

Kaplan e Norton (2000) *apud* Santos R. A (2006) alegam que as organizações bem-sucedidas na implementação do *Balanced Scorecard* revelam um padrão sólido na consecução do foco e no alinhamento estratégico, embora cada organização encare o desafio à sua própria maneira.

Santos R.A (2006) argumenta que, para se verificar a implementação bem-sucedida da estratégia nas organizações que utilizam o BSC, deve-se ter em atenção alguns princípios previamente definidos por Kaplan e Norton, a saber:

- **Princípio I - Mobilizar a mudança por meio dos gestores executivos**

De acordo com Santos R.A (2006, p.55), a estratégia requer alterações em quase todas as partes da Organização e o trabalho em equipa deve estar direccionado para a coordenação dessas alterações. A implementação da estratégia requer cuidado e concentração nas iniciativas e na execução de mudanças, e os resultados alcançados devem ser constantemente avaliados.

Segundo esse autor, se os gestores de topo não forem líderes activos do processo, as alterações dificilmente ocorrerão, a estratégia não será implementada, logo a oportunidade para se alterar o desempenho perder-se-á.

- **Princípio II: Traduzir a estratégia em termos operacionais**

Neste princípio, Santos R. A (2006) defende que os gestores devem descrever a estratégia a todos os colaboradores, utilizando o mapa estratégico não só para comunicar a sua estratégia a todos os membros das Organizações, mas também informá-los sobre os processos que farão com que a estratégia seja implementada. As ligações efectuadas pelas relações de causa e efeito evidenciam as formas pelas quais os activos intangíveis se transformam em resultados tangíveis.

- **Princípio III: Alinhar a organização com a estratégia**

Este é um princípio fundamental para garantir a concentração de todos no foco estratégico. Tendo em conta que as organizações são constituídas por um conjunto de divisões e unidades de negócio, para a obtenção da máxima eficácia, a estratégia e os *scorecards* de todas as unidades devem estar alinhados e conectados uns com os outros, por meio de temas e objectivos comuns que permeiam seus *scorecards* individuais. Tais conexões permitirão excelentes interações entre as diversas unidades de negócios.

- **Princípio IV: Fazer da estratégia uma tarefa de toda a organização**

Este princípio enfatiza a necessidade de se comunicar a estratégia a todos os colaboradores da empresa para que possam estar alinhados com a mesma e, assim conduzam as suas tarefas quotidianas de modo a contribuir para o sucesso dessas actividades.

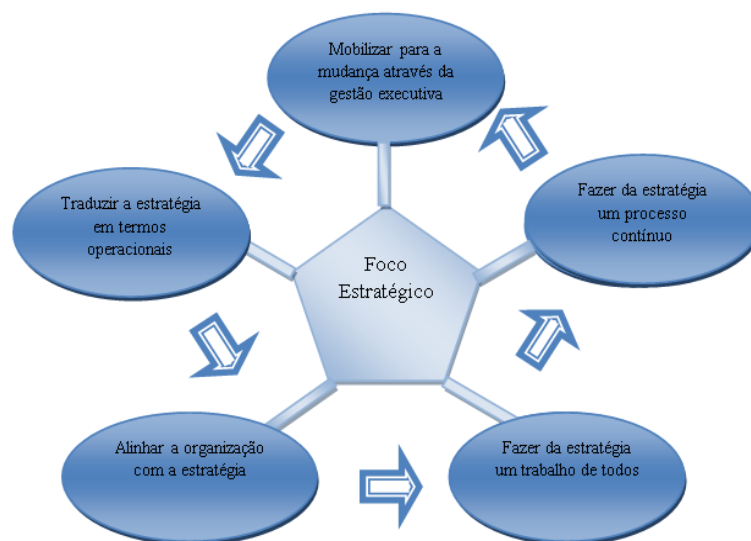
Para garantir o comprometimento de todos os colaboradores neste propósito, torna-se imperativo correlacionar o sistema de remunerações com a estratégia.

- **Princípio V: Fazer da estratégia um processo contínuo**

Segundo Santos R. A (2006, p. 59) este é o quinto princípio a considerar na implementação do BSC. O objectivo é a conexão entre a estratégia e o processo orçamentário. Este processo deve ser contínuo. Para isso, é necessária a realização de reuniões para revisão da estratégia a fim de detectar possíveis desvios ou dificuldades no alcance das metas estabelecidas e, daí propor novas medidas, metas, indicadores ou relações de causa e efeito bem como novas estratégias. Deve ser desenvolvido um processo de aprendizagem que se adapte a estratégia. Assim, criam-se condições para o alinhamento do ciclo orçamental com o ciclo da estratégia.

A figura 5 permite uma visualização dos princípios do BSC já referidos.

Figura 5: Os cinco Princípios do BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2000)

2.6 O processo e as fases de implementação do BSC

De acordo com Rodrigues J. (2012, p.155), a implementação do BSC deverá ser orientada pela visão da organização e guiada pela sua missão.

São vários os factores que podem influenciar o processo de construção do *Balanced Scorecard*. Factores como a estrutura, dimensão, complexidade e formação interferem na forma como deve ser implementado o projecto. Assim, o processo de implementação do BSC pode variar

dependendo da organização. Apesar disso, Kaplan e Norton (1997), tendo por base a sua experiência propõem um plano de desenvolvimento que assenta em quatro passos e dez tarefas, a saber:

1.º Passo: Definir a arquitectura do modelo

Tarefa 1- Seleccionar a unidade organizacional adequada

Depois do acordo dos gestores de topo para a implementação do *Balanced Scorecard*, convém que o “arquitecto” defina a unidade de negócio, para o qual é adequado implementar o BSC, tendo em conta que, conforme referido pelos autores Kaplan e Norton, a criação de um *Balanced Scorecard* geral, poderá tornar-se uma tarefa bastante complexa e ambiciosa, consumidora de tempo e recursos, e ainda poderá comprometer o sucesso da sua própria implementação. Logo eles alertam que a implementação ocorrerá melhor numa parte estratégica da Organização que tenha actividades de uma cadeia de valor completa, isto é, transversal à Organização.

Importa ainda salientar que a unidade da Organização escolhida deve ter uma estratégia definida para cumprir a sua missão.

Tarefa 2 - Identificação das relações entre a unidade de negócio e a organização

Após ter sido seleccionada a unidade de negócio, o “arquitecto” terá de inventariar as relações que esta mantém com as demais unidades e com a organização divisional e corporativa. Assim, na reunião entre os gestores de topo e o “arquitecto” devem ser analisados os seguintes aspectos (Santos A. J. R, 2008):

- Os objectivos financeiros definidos para a unidade seleccionada (ROI, taxa de crescimento das vendas, *cash flow*, etc.);
- Os temas estratégicos globais mais importantes (ambiente, qualidade, responsabilidade social, etc.);
- A sinergia estabelecida com as outras unidades ou divisões.

O estudo dos elementos referidos anteriormente é particularmente importante, no sentido de evitar que a unidade de negócio seleccionada desenvolva objectivos e indicadores que optimizem a sua actuação em detrimento das outras unidades ou de toda a organização. A compreensão

desses aspectos permite ainda que se conheçam as limitações e as oportunidades da unidade seleccionada, que de outra forma não seria fácil de identificar caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.

2.º Passo: Conseguir o consenso em relação aos objectivos estratégicos

Tarefa 3 - Realização das entrevistas iniciais

Como sugere Santos A. J. R (2008), esta terceira tarefa do processo de implementação consiste na realização de entrevistas com os principais responsáveis pela unidade de negócio seleccionada, com aproximadamente 90 minutos cada.

No entanto, antes de proceder a realização das entrevistas, o arquitecto deve recolher algumas informações relevantes, nomeadamente, informações relativas a visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade seleccionada bem como informações sobre o seu meio envolvente. A informação recolhida deve ser facultada aos gestores para uma posterior análise que antecede a realização das entrevistas.

De acordo com o autor já citado, as entrevistas servem, fundamentalmente, os seguintes propósitos:

- Dar a conhecer os objectivos estratégicos definidos para a unidade estratégica de negócio, e recolher informações sobre a estratégia global da Organização;
- Apresentar o conceito do BSC aos responsáveis pela unidade e traduzir a estratégia em objectivos e iniciativas operacionais concretas;
- Facilitar a recolha de informações, relativamente a indicadores, metas e iniciativas para cada perspectiva do BSC;
- Permitir que os principais responsáveis identifiquem os potenciais focos de resistência à implementação do BSC.

Kaplan e Norton afirmam que a realização do processo de entrevistas deve ser feita por um grupo de dois ou três indivíduos, liderado pelo arquitecto.

O grupo de trabalho deve tentar centrar-se nos verdadeiros objectivos e indicadores criados pelo executivo, bem como tentar recolher expressões que sirvam para desenvolver e proporcionar maior significado e contexto aos objectivos e indicadores.

Tarefa 4 - Sessão de síntese

Posteriormente à realização das entrevistas, os membros da equipa de implementação do BSC devem se reunir para discutirem e analisarem o resultado das mesmas, destacarem temas e também para desenvolverem uma lista preliminar de objectivos e indicadores base para cada uma das quatro perspectivas do BSC.

A equipa deve ainda tentar determinar se a lista preliminar de objectivos representa a estratégia da unidade de negócio, e ainda se os objectivos das quatro perspectivas mantêm as relações de causa-efeito. (Kaplan e Norton, 1997).

Deverá ainda ser objecto de discussão nesta sessão de síntese questões relativas a potenciais resistências pessoais e organizacionais à implementação do BSC, bem como a identificação das principais alterações nos processos de gestão actuais por força da preparação da organização para a implementação do BSC. (Santos A. J. R, 2008)

Tarefa 5 - Primeira série de reuniões com os gestores de topo

Segundo Santos A. J. R (2008), esta série de reuniões deve permitir a obtenção de consenso dos gestores de topo em relação ao *Balanced Scorecard*. Centra-se fundamentalmente na definição dos três a quatro objectivos a fixar para cada perspectiva bem como na identificação dos potenciais indicadores para cada uma delas. Deve ser feita uma análise individual de cada um dos objectivos integrados dentro de cada perspectiva. Posteriormente propõe-se a divisão da equipa de gestão de topo em 4 subgrupos, cada um passando a ser responsável por cada uma das quatro perspectivas do BSC. Daí, deve ser feito um documento que resuma as vantagens e relacione a composição e os líderes dos quatro subgrupos.

3.º Passo: Definição dos indicadores estratégicos

Tarefa 6 - Reuniões dos subgrupos

Nesta tarefa deverão ser efectuadas diversas reuniões entre o arquitecto e os subgrupos, onde cada subgrupo deverá fornecer uma descrição detalhada dos objectivos estratégicos definidos na reunião com os gestores de topo. Para além disso, convém identificar para cada objectivo definido, o indicador ou indicadores que melhor captem e comuniquem a intenção do respectivo objectivo bem como as fontes de informações necessárias para cada indicador e também apresentar uma ilustração de como podem ser quantificados e apresentados.

Cada subgrupo deverá ainda ter a preocupação de apresentar graficamente a forma como os objectivos e indicadores que propõe uma perspectiva se relacionam entre si, mas também, as relações que se estabelecem entre os objectivos e indicadores de tal perspectiva com os das demais perspectivas.

Tarefa 7- Segunda série de reuniões com os gestores de topo

Para além dos gestores de topo, a segunda série de reuniões também deve ser alargada aos gestores intermédios, procurando debater-se a visão da Organização, a estratégia, os objectivos e os indicadores a incluir no BSC. O resultado dos subgrupos deve ser apresentado pelo seu líder, sendo este o responsável pelos resultados obtidos. Depois de analisados os indicadores chaves deve-se iniciar a preparação do plano de implementação.

4.º Passo: Construção do plano de implementação

Tarefa 8- Desenvolvimento do plano de implementação

Cabe aos líderes de cada subgrupo desenvolverem o plano de implementação. Este plano deve definir a forma como os indicadores são obtidos e como vão estar ligados aos sistemas de informação, para que o *Balanced Scorecard* possa comunicar com toda a Organização. Deve facilitar ainda o desenvolvimento de indicadores de segundo nível para as unidades descentralizadas.

Tarefa 9- Terceira série de reuniões com a gestão de topo

Esta série de reuniões trata essencialmente da validação final da visão, missão, objectivos e indicadores, para além de validar as metas inicialmente propostas pela equipa de implementação na segunda série de reuniões com os gestores de topo.

Para além disso, permite definir planos e programas de acção necessários para assegurar a consecução das metas definidas bem como o alinhamento das iniciativas em curso na unidade de negócio, com os objectivos, indicadores e metas do BSC.

Deve ainda ser elaborado um plano de actuação, onde deve constar os termos em que irá ser comunicada a implementação do BSC, o modo como irá ser integrado com os demais sistemas de gestão existentes na organização e os contornos essenciais do sistema informação de gestão da organização, que servirá de suporte ao sistema de gestão do BSC. (Santos A. J. R, 2008)

Tarefa 10- Finalizar o plano de implementação

O *Balanced Scorecard* poderá acrescentar valor se estiver integrado num sistema de gestão da Organização. Daí a necessidade da elaboração de um plano de actuação organizado baseado na melhor informação disponível, para que as prioridades sejam consistentes com as prioridades do BSC.

Partindo do pressuposto que a organização possui uma estratégia formulada e uma análise do meio envolvente, Kaplan e Norton (1997) sugerem que a implementação do BSC poderá ser realizada num período de 16 semanas.

Estes mesmos autores defendem que é importante que os gestores de topo encarem o *Balanced Scorecard* como um novo paradigma de gestão e que desenvolvam um sistema de informação que sirva de apoio para a gestão.

O processo de criação e implementação do BSC deve assumir um carácter sistemático e consensual, que consiga mostrar de forma clara a tradução da missão e estratégia em indicadores de desempenho.

Deve-se envolver todos os colaboradores para a concretização dos objectivos propostos, através da atribuição de responsabilidades a cada um dos mesmos.

2.7 Apreciação Crítica do BSC

2.7.1 Vantagens

- Uma das vantagens evidenciadas na implementação da metodologia do BSC é que este reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre as perspectivas interna e externa de desempenho;
- Constitui um meio de implementação da estratégia através do acompanhamento das realizações. Os desvios verificados entre os objectivos e as realizações funcionam como feedback para as decisões de rectificação, sendo também, por isso, um instrumento de aprendizagem.
- Permite identificar as variáveis críticas do desempenho organizacional, susceptíveis de se constituírem como fontes de vantagens competitivas sustentáveis;
- Contribui para que as organizações acompanhem o desempenho financeiro, monitorizando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição de activos fixos intangíveis necessários para o crescimento futuro;
- Permite fazer revisões periódicas das estratégias, para que se possa estabelecer os indicadores, dentro de cada uma das quatro perspectivas, que lhes permitam alcançar o que desejam;
- O BSC sintetiza quatro perspectivas diferentes do desempenho da organização num único e sucinto documento, que possibilita uma leitura clara dos objectivos estratégicos das empresas e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitorização no terreno;
- Permite visualizar a organização de uma forma abrangente e sistêmica, avaliando de forma global e integrada o desempenho organizacional, com base em diversas perspectivas;
- Facilita a comunicação e a transmissão da estratégia da empresa a todos os seus membros;

- Assegura o alinhamento entre estratégia e os objectivos globais da organização, permitindo a sua desagregação em indicadores e iniciativas concretas de acção, susceptíveis de conduzirem à sua implementação e controlo;
- Proporciona informações úteis ao processo de tomada de decisões, baseados em dados concretos, integrados e consistentes.

2.7.2 Limitações

- Uma das maiores limitações associadas ao *Balanced Scorecard* prende-se com a dificuldade da sua aplicação o que, por vezes origina resultados pouco realistas. Esta questão está relacionada, essencialmente, com a forma deficiente como se organiza a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa;
- Dificuldade na definição dos objectivos e indicadores não financeiros;
- Tendo em conta que o BSC é um processo contínuo, são necessários elevados investimentos quer em tempo quer em dinheiro;
- Existem ainda outros factores que contribuem para o insucesso da implementação do BSC, como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional;
- Inclusão de informações irrelevantes no BSC que podem conduzir a obtenção de resultados não realistas.

2.8 *Balanced Scorecard* em Instituições de Ensino Superior

Neste tópico, faremos uma breve abordagem do BSC direccionado às IES. De realçar que vamos abordar as IES como entidades sem fins lucrativos, embora também existam IES privadas com fins lucrativos.

O BSC é uma ferramenta organizacional que vem sendo utilizada de modo crescente em IES e se mostrando eficaz para a gestão das mesmas, na medida em que permite comunicar a sua estratégia e os seus objectivos bem como as medidas de desempenho em todos os seus níveis.

Müller (2001, p. 85) salienta que “O *Balanced Scorecard*” é, para os dirigentes de Instituições de Ensino Superior (IES), uma ferramenta completa que propicia a tradução da visão e da estratégia

(declarações de missão para transmitir valores e crenças) da IES num conjunto coerente de medidas de desempenho, que subsidiam a sua operacionalidade. Trata-se de um instrumento auxiliar de gestão que induz à união entre a macro e a micro gestão, desde a estratégia organizacional até as suas acções operacionais.”

Como já foi referido anteriormente, as quatro perspectivas base para o desenvolvimento e aplicação do modelo do BSC são: a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva da aprendizagem e Crescimento.

Segundo os autores do BSC, Kaplan e Norton, o desenvolvimento do BSC não se limita a estas perspectivas, pelo que, podem ser criadas outras perspectivas de acordo com o contexto e as necessidades da organização em que está a ser implementado.

Para ser aplicado numa IES, há necessidade de fazer algumas adaptações na metodologia do BSC. A adaptação desse instrumento nas IES obriga a algumas alterações e revisão do modelo original. Vários autores defendem essas alterações desde que a sua implementação se adapte à realidade concreta de cada organização.

Niven (2003) *apud* Ribeiro (2005) defende que dada a missão deste tipo de instituições, o *Balanced Scorecard* deve elevar o papel do cliente e reduzir o peso dos indicadores financeiros. Este autor considera que a perspectiva dos clientes deve ser a primeira a ser definida, uma vez que a satisfação das necessidades dos clientes leva ao cumprimento da missão das IES, conforme referido anteriormente. No entanto, a perspectiva financeira continua a ter um papel importante no modelo de Niven (2003), pois segundo este autor, citado por Ribeiro (2005) é fundamental medir a eficiência e a criação de valor ao menor custo possível. Ele também salienta que, a missão deve estar colocada no topo da estrutura do modelo de BSC e a ela devem convergir os objectivos, metas e iniciativas fixadas nas perspectivas.

Segundo Ribeiro (2005), a perspectiva financeira deverá ser substituída por uma perspectiva de responsabilidade financeira e orçamental, e o mesmo não será uma consequência dos resultados dos processos, mas um recurso para alcançar os resultados. Desse modo, os objectivos, metas e iniciativas fixadas nas perspectivas devem convergir todas para a missão, Ribeiro (2005).

Em concordância com isso, Rocha (2000) também sugere que a perspectiva financeira seja designada de responsabilidade financeira, considerando que as IES não têm como objectivo

principal a obtenção o lucro mas apenas o equilíbrio financeiro que funcione como suporte às restantes perspectivas.

Müller (2001) argumenta que o desempenho de uma instituição sem fins lucrativos, para além de ser medido com base nos aspectos financeiros, satisfação dos clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, deve também ser medido sob a óptica da perspectiva social, pois para ele o principal papel de uma instituição de ensino superior é a satisfação das necessidades da sociedade em que está inserida. Desse modo, ele defende que poderá ser acrescentada uma perspectiva social às perspectivas do modelo básico proposto por Kaplan e Norton.

Rocha (2000) propõe a criação de uma perspectiva de educação para as IES dado ser este o principal objectivo destas organizações. Este autor sublinha que é recomendável iniciar com esta perspectiva. Ainda, de acordo com este autor a segunda perspectiva a ser definida, é a dos clientes, tendo em conta que se verificar um equilíbrio nos resultados de seus indicadores, torna-se viável a obtenção de bons resultados na primeira perspectiva, ou seja, a da educação. A terceira perspectiva deverá ser a da responsabilidade financeira, uma vez que ao invés de focar nos resultados tais como lucro, recuperação do investimento, entre outros, busca identificar indicadores que permitam o equilíbrio financeiro que dê suporte às demais perspectivas, tendo em conta as receitas e despesas orçamentadas.

Segundo este autor, a quarta perspectiva a ser enquadrada é a dos processos internos, visto que servirá de base às perspectivas anteriormente citadas, nas quais realmente é possível gerir as principais medidas de desempenho, juntamente com a próxima perspectiva.

A quinta perspectiva é a do aprendizado e crescimento, que está diretamente relacionada com o desempenho das pessoas da organização e dos sistemas de apoio.

Portanto, de uma forma geral, pode-se constatar que existem várias concepções relativamente a utilização do BSC em instituições de ensino superior, podendo ser introduzidas uma ou outra perspectiva, dependendo do foco, das características, circunstâncias e do sector onde actuam as organizações. É fundamental que o BSC abranja um conjunto de informações que sejam relevantes no ciclo operacional da organização em questão. De qualquer forma, o importante é que a utilização do BSC no âmbito das IES facilite o processo de tomada de decisão, assegurando que as decisões não sejam tomadas isoladamente, mas sim, que haja comprometimento e

envolvimento de toda a organização. Desse modo, será mais fácil gerir a questão da qualidade do desempenho da organização bem como melhorar ao nível de prossecução da sua estratégia.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA E ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Neste capítulo será elucidado a caracterização da pesquisa, a delimitação do universo, a constituição da amostra e além disso as técnicas de colecta de dados, bem como as técnicas utilizadas para a análise dos mesmos.

Considera-se que a metodologia possui um importante papel no desenvolvimento da pesquisa científica na medida em que aponta o tipo de pesquisa adequado para a obtenção dos dados, determina métodos e técnicas em função do tipo de pesquisa e da fonte de dados bem como a constituição da amostra e a análise dos dados.

A metodologia implementada neste trabalho pretende dar resposta ao problema formulado inicialmente - aplicação do BSC numa Instituição de Ensino Superior.

3.1. Natureza da Investigação

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) referem que são várias as formas de classificar as pesquisas, dependendo da natureza, da abordagem, dos objetivos e dos procedimentos efectivados para alcançar os dados. Cada tipo possui suas peculiaridades próprias.

Atendendo aos objectivos preconizados, o desenvolvimento do trabalho sustenta-se numa pesquisa aplicada, qualitativa e quantitativa, exploratória e descritiva, e ainda documental e bibliográfica, com uma aplicação prática do BSC, daí, um estudo de caso.

Relativamente a natureza, o presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada, pois é fundamentalmente motivada pela necessidade de propor soluções para problemas concretos.

A pesquisa em questão é suportada por uma abordagem qualitativa e quantitativa dos dados. Qualitativa uma vez que contribuiu para a recolha e análise de dados necessários ao desenvolvimento de uma compreensão sobre os factos e as representações dos sujeitos sobre o foco da investigação. Quantitativa dada a intenção de garantir maior precisão aos resultados com o recurso a um sistema estatístico, para análise e tratamento dos dados.

Lakatos (2006) descreve que a pesquisa quantitativa permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo por meio de uma amostra que o represente estatisticamente e conceitua a pesquisa qualitativa como sendo utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por

meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação.

No que concerne aos objectivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva.

Prodanov e Freitas (2013) sugerem que a pesquisa exploratória tenha como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que se pretende estudar, possibilitando a sua definição e seu delineamento, ou seja, facilitar a delimitação do tema da pesquisa, orientando a fixação de objectivos e a formulação das hipóteses ou então descobrir um novo foco de pesquisa para o assunto.

Nesse sentido, pode-se dizer que o carácter exploratório do presente trabalho se justifica uma vez que visa uma maior familiaridade com o problema bem como aprofundar o conhecimento científico inerente ao assunto em questão.

Para além disso, o estudo tem carácter descritivo visto que procura-se descrever características, percepções e expectativas do tema e do ambiente analisado e, para além disso pretende-se relatar todo o processo e os procedimentos utilizados para a implementação do *Balanced Scorecard* numa Instituição de Ensino Superior e a identificação da contribuição que essa ferramenta poderá proporcionar à contínua melhoria da gestão dessa instituição.

No que toca aos procedimentos efectivados para alcançar os dados, importa referir que o trabalho baseou-se em pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica tendo em conta que é um estudo desenvolvido com base na consulta de livros, revistas, trabalhos técnicos e científicos já publicados bem como a consulta de *sites* na internet e documental por analisar documentos internos à instituição onde se pretende propor a aplicação prática da ferramenta de gestão estudada.

Do ponto de vista metodológico, propõe-se a realização de um estudo de caso.

Yin (2001, p.32) relata que o estudo de caso “é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real”. Assim sendo, o método julgado mais adequado para se atingirem os objectivos propostos, foi o estudo de caso, tendo em conta que a investigação incidiu sobre uma única Instituição de Ensino Superior.

Geralmente, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “porquê”, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenómenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. (Yin, 2003 p.19).

Nesse contexto, a investigação é do tipo “como”, conforme destacado anteriormente. Pretende-se dar resposta a questão: *Como pode o Balanced Scorecard ser implementado enquanto ferramenta de gestão numa Instituição de Ensino Superior?*

A escolha do estudo de caso como estratégia de investigação justifica-se, pois conforme argumenta Yin (2003), este poderá ser adequado na avaliação da complexidade dos fenómenos organizacionais. Assim sendo, o desenvolvimento de um sistema de avaliação de desempenho, o BSC, constitui um fenómeno organizacional complexo, com grande impacto sobre a estrutura e cultura organizacional e condicionante do processo de tomada de decisão, se for implementado.

3.2. Técnicas de recolha de dados

Tendo já definido a estratégia de investigação, torna-se necessário escolher as técnicas de recolha de dados mais adequadas para a prossecução da mesma.

Segundo Yin (2003), a utilização de várias técnicas afigura-se adequada para a recolha de dados, contribuindo tanto quanto possível para a triangulação de dados e para a criação de cadeias de evidência que aproximem os dados recolhidos às questões da investigação.

A recolha de dados foi instrumentalizada a partir da pesquisa bibliográfica, análise documental, também com base na realização de entrevistas, e para finalizar o estudo, com a aplicação de questionários.

Nenhuma destas fontes possui uma vantagem absoluta sobre as restantes e, pelo contrário, devem ser utilizadas de forma complementar de maneira a permitir um maior rigor na elaboração do estudo de caso (Barañano, 2004).

De referir que os dados do trabalho foram colectados por meio de fontes primárias e secundárias.

Os dados de fontes primárias são aqueles obtidos a partir de informações da própria instituição estudada, enquanto que os dados secundários provêm de fontes diversas.

No presente estudo os dados de fonte primária foram colectados mediante a realização de entrevistas semi-directivas com dirigentes da instituição em questão e também com a aplicação de 3 questionários fechados.

De acordo com Marconi e Lakatos (2006), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, utilizando para isto de uma conversação de natureza profissional.

Baranão (2004) refere três tipos de entrevistas bem diferenciados, a saber: entrevista não directiva ou livre, entrevista semi-directiva e entrevista directiva ou estandardizada. Estes diferentes tipos de entrevistas devem ser escolhidos e usados em função dos interesses e objectivos da investigação.

Neste estudo, optámos pela entrevista semi-directiva, feita com base na construção de guiões orientadores, a ser colocados de forma flexível permitindo integrar questões que ocorrem no contexto da própria entrevista com relevância para o estudo. É de salientar que não utilizámos um único guião de entrevista, mas estes são convergentes aos objectivos preconizados com a recolha de dados¹².

Embora tenha sido programada a realização de três entrevistas direccionadas aos dirigentes, foi possível realizar apenas duas: uma com a Directora dos Serviços Pedagógicos e Académicos e a outra com a Directora Administrativa e Financeira.

Ambas as entrevistas decorreram nos gabinetes de trabalho dos entrevistados. Uma foi realizada no dia 18 de Março, registada em suporte áudio (gravador), após concordância da entrevistada. Posteriormente procedeu-se à sua transcrição e interpretação no âmbito do trabalho. E, a outra foi realizada no dia 02 de Abril do ano decorrente, com registo escrito.

No presente estudo, também considerou-se fundamental recolher a opinião dos docentes a tempo integral, dos funcionários e dos alunos da instituição. Neste sentido, elaborou-se questionários individualizados para cada um, atendendo aos objectivos preconizados.

¹² Apêndices 1 e 2.

Segundo Hill e Hill (2009), o questionário é constituído por perguntas fechadas e abertas. A diferença entre perguntas abertas e perguntas fechadas situa-se essencialmente na forma como a resposta é dada.

Por um lado, utilizam-se questões abertas quando se pretende que o inquirido responda nas suas próprias palavras, e por outro lado utilizam-se questões fechadas quando se especificam as alternativas de respostas, estas podem ser de escolha múltipla, dicotómicas ou de escala.

No trabalho em questão, utilizámos questões de escolha múltipla, onde permitimos aos respondentes escolherem uma das alternativas ou determinado número permitido de opções. Na maioria das questões foi utilizada a escala de *Likert* (escala de 1 a 5).

A escala de *Likert* é formada por uma escala de medida com cinco categorias de respostas que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, e que determina que os participantes indiquem um grau de concordância ou de discordância com cada uma das afirmações constantes no instrumento de coleta (Malhotra, 2002).

Nos questionários direccionados aos docentes a tempo integral¹³ e aos funcionários¹⁴, procura-se recolher informações necessárias para o desenvolvimento do modelo de BSC, e para além disso, pretende-se aferir o grau de satisfação dos mesmos e ainda o grau de motivação sobre as actividades que desenvolvem, através da abordagem de vários aspectos no seio da instituição estudada a fim de definir os indicadores mais adequados para avaliar o seu desempenho.

Já no questionário aplicado aos discentes¹⁵, pretendia-se recolher dados que possibilitassem identificar os factores críticos de sucesso da instituição. O questionário é constituído por três blocos: No primeiro, procurou-se identificar o perfil dos clientes/discentes, nomeadamente o sexo, a respectiva idade e o curso frequentado. No segundo bloco do questionário, pretendia-se identificar quais os factores que segundo os clientes/discentes, são críticos para a prestação de um serviço de excelência por parte da instituição, fazendo dela uma forte aposta no sector de ensino superior. Já no último bloco, procurou-se avaliar o grau de concordância ou discordância dos discentes, no que concerne a alguns aspectos, também considerados críticos para o sucesso da instituição, de acordo com a sua realidade.

¹³ Ver apêndice 3.

¹⁴ Ver apêndice 4.

¹⁵ Ver apêndice 5.

Para além das técnicas já referidas, também foi utilizada a análise documental, visando diversificar a origem de informação de forma a complementar e, também, confrontar os dados obtidos nas entrevistas de maneira a validá-los e aumentar o seu grau de confiança.

O uso de documentos na investigação reveste-se de grande importância na medida em que constitui uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do investigador.

Foram disponibilizados o Regulamento geral da instituição, Regulamentos dos cursos bem como o Estatuto da instituição que serviram de auxílio para a realização deste trabalho.

No presente trabalho, os dados provenientes de fontes secundárias foram obtidas com base na consulta de livros, revistas, trabalhos técnicos e científicos já publicados bem como a consulta de *sites* na internet.

3.3. Técnicas de análise de dados

Segundo Yin (2003), após a recolha dos dados, deve-se proceder a sua análise, visando organizar, resumir e examinar os dados para que se possam construir respostas para o problema inerente à investigação. De realçar que os padrões de análise podem variar de forma significativa consoante os objectivos e o plano da pesquisa.

Neste aspecto, optámos por dois tipos de abordagem: a abordagem quantitativa e a abordagem qualitativa.

A abordagem de carácter quantitativo recaiu sobre o tratamento e análise dos dados colectados através da aplicação questionários.

O tratamento dos resultados dos questionários foi operacionalizado com recurso ao SPSS (*Statistic Package for the Social Sciences*), versão 17, que é uma ferramenta informática que permite fazer o processamento, tratamento e análise estatística dos dados, permitindo visualizar seus resultados em poucos segundos.¹⁶

¹⁶ Os outputs dos questionários aplicados foram incluídos nos apêndices 8, 9 e 10.

No que toca à abordagem qualitativa, foi utilizada para fazer o tratamento dos dados obtidos nas entrevistas, pretendendo-se uma descrição objectiva, sistemática e qualitativa dos mesmos. Para atender a esse objectivo, foi utilizada a técnica da análise de conteúdo.

De referir que a utilização dessas duas abordagens deve-se ao facto de estarmos conscientes das vantagens e limitações inerentes a cada uma, procurando assim uma complementaridade e, consequentemente, tornar mais rica a confrontação entre a teoria de referência e os dados obtidos junto da população escolhida como objecto de análise.

3.4. Delimitação do universo

O universo representa a totalidade dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões a partir da informação fornecida.

Entendendo a população (ou universo) como sendo um grupo qualquer de indivíduos com características em comuns, identificámos quatro populações: a população de Dirigentes, a população dos clientes/discentes, a população dos Funcionários e a população dos Docentes a tempo integral.

Foram extraídas duas amostras: uma da população de gerentes e outra da população dos clientes/discentes.

Tendo em conta que foram analisados todos os casos relativos às outras populações identificadas, não houve necessidade de seleccionar amostras para as mesmas.

3.5. Tipo de amostragem

Major e Vieira (2009) referem que a amostragem pode ser aleatória ou não aleatória. A amostragem aleatória caracteriza-se por qualquer elemento da população ter a probabilidade de ser seleccionado para a amostra.

Já na amostragem não aleatória, os indivíduos a seleccionar têm diferentes probabilidades de vir a ser incluídos na amostra.

No trabalho em questão, tanto um como o outro foram utilizados. Isso se justifica, pois para a selecção dos elementos a serem entrevistados, escolhidos de entre a população de Dirigentes, teve-se em conta o seu nível de influência no seio da administração bem como as prestimosas

informações sobre o funcionamento da instituição que estes podem disponibilizar, pelo conhecimento que possuem da mesma da instituição. Assim sendo, foi utilizada uma amostra não-probabilística intencional.

A amostragem aleatória foi utilizada para a aplicação dos questionários aos clientes/alunos. Assim, tendo em conta a dimensão da população dos clientes/alunos é extensa, optámos pela utilização de uma amostragem estratificada, dada a sua melhor adequação aos objectivos pretendidos e por fornecer resultados fiáveis, embora possa existir alguma margem de erro.

Vilelas (2009), salienta que a amostragem estratificada é utilizada quando a população que se pretende estudar admite uma subdivisão em grupos homogéneos internamente, mas, heterogéneos entre si. Cada estrato é considerado como uma população particular, de tamanho já mais reduzido, e dele seleccionam-se as amostras.

Desse modo, identificou-se a população dos alunos, ou seja clientes/discentes. Daí, definiu-se os estratos, subdividindo a população em quatro grupos de acordo com os cursos frequentados¹⁷. Depois de definidos os estratos, determinou-se o peso relativo (expresso em percentagem) de cada um na população dos clientes/discentes, e daí a representação de cada estrato na amostra foi feita com base nessa proporção.

De seguida seleccionou-se os elementos dentro de cada estrato de forma aleatória e por último conjugou-se os elementos seleccionados em cada estrato, que na sua totalidade constituem a amostra.

É importante referir que, o tamanho da amostra é determinado tendo em conta a amplitude do universo (infinito ou finito), a representatividade, as variáveis, o tipo de amostragem, o processo de recolha de dados, as análises estatísticas planificadas, o erro amostral, o erro de estimação e o nível de confiança com que se deseja trabalhar.

Assim, pelo facto da amostra porvir de uma população finita, utilizou-se a seguinte expressão para determiná-la, de acordo com Reis *et al* (2008):

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 (N-1)}$$

¹⁷ Contabilidade e Administração, Gestão de Empresas, Turismo e Marketing.

Onde “p” e “q” são proporções que podem assumir os valores (0;1); neste caso $p=q=50\%$; “N” é o tamanho da população; “n” o tamanho da amostra; “Z” é o valor da distribuição normal para um determinado nível de confiança e “E” é a margem de erro permitida.

Adoptando um nível de confiança de 95% (para este nível de confiança a tabela apresenta para normal estandardizada $Z = 1.96$), erro de estimação de 5%, de uma população de 529 clientes/discentes, obteve-se uma amostra de 223 elementos¹⁸. Destes, 98 pertencem ao estrato dos discentes do curso de Contabilidade, 74 ao estrato dos discentes do curso de Gestão, 27 ao estrato dos discentes do curso de Turismo e 24 ao estrato dos discentes do curso de Marketing. De realçar que estes foram determinados multiplicando a amostra pela proporção de cada estrato na população¹⁹.

Os questionários foram aplicados de forma aleatória. Entretanto, obtivemos 216 respondentes para a realização do estudo de caso, que equivale a 97 % da amostra.

¹⁸ Ver apêndice 6.

¹⁹ Ver apêndice 7.

CAPÍTULO IV – ESTUDO DE CASO

4.1. Breve enquadramento do Ensino Superior em Cabo Verde

O Decreto-lei nº 20/2012, de 19 de Julho, que aprova o Regime Jurídico das Instituições do Ensino Superior (RJIES), em desenvolvimento de opções contidas na Lei de Bases do Sistema Educativo em vigor (LBSE), no seu artigo 2.º, refere que as instituições de Ensino Superior têm por objetivo geral, a qualificação de alto nível dos cabo-verdianos, a produção e difusão do conhecimento, bem como a formação cultural, artística, tecnológica e científica dos estudantes, num quadro de referência internacional.

De acordo com o artigo 3.º do referido Decreto-lei, o Sistema de Ensino Superior em Cabo Verde compreende o Ensino Superior Público, constituído por Instituições Públicas, e o Ensino Superior Privado, constituído por instituições pertencentes a Particulares e Cooperativas. O mesmo Diploma prescreve ainda no seu artigo 6.º, que as instituições de Ensino Superior integram as Instituições de Ensino Universitário, orientadas para a criação, transmissão e difusão do conhecimento e da cultura, da ciência e tecnologia através da articulação do estudo, do ensino, da investigação e do desenvolvimento experimental, e as Instituições de Ensino Politécnico (orientadas para a criação, transmissão e difusão do conhecimento e da cultura, de natureza técnica e profissional).

Nos termos do nº 1 do artigo 75.º do RJIES, as Instituições de Ensino Superior têm o dever de estabelecer, nos termos dos seus estatutos, sistemas internos de garantia e avaliação da qualidade, com a previsão dos mecanismos de auto-avaliação, com carácter de regularidade, do seu desempenho.

Propõe-se ao ensino superior a transmissão do saber, promoção de pesquisa e investigação científica, formação técnica que prepare os diplomados para o exercício de actividades profissionais e culturais, oferta de serviços de qualidade à comunidade, possibilitando assim o desenvolvimento do país.

As Instituições de Ensino Superior desempenham um papel importante na construção e desenvolvimento da sociedade na medida em que contribuem para a sistematização e disseminação do conhecimento e, conseqüentemente ao desenvolvimento de capacidades de concepção, inovação e análise crítica por parte dos diplomados.

Nas últimas décadas verificou-se uma grande expansão do Ensino Superior em Cabo Verde, com a criação de novas IES e o conseqüente aumento do número de alunos e docentes.

O desafio actual que se coloca a todas as Instituições de Ensino Superior caboverdianas é o da qualidade do ensino, isto é, contribuir para que esta notável expansão do ensino superior seja acompanhada de níveis de rigor reconhecidos quer a nível interno quer a nível externo.

Deste modo, torna-se imperativo que as IES tal como as demais organizações implementem modelos de gestão que lhes permitam avaliar a qualidade de seu desempenho de forma credível bem como assegurar a sua competitividade no mercado.

4.2. Apresentação e caracterização da instituição

Antes de mais, de referir que o estudo de caso vai incidir sobre o ISCEE - Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais.

Nos termos do Estatuto do Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais (EISCEE), em conformidade com os requisitos legais, constantes no Estatuto de Ensino Superior Particular e Cooperativo (EESPC), capítulo I, artigo 3.º, o ISCEE é um Estabelecimento de Ensino Superior Particular e Cooperativo, sediada na cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, Cabo Verde.

Foi criado em 1998, pela Resolução nº 46/98 de 28 de Setembro, a partir dos Cursos Superiores de Gestão e Marketing e de Contabilidade que começaram a funcionar em 1991 na cidade do Mindelo, ilha de São Vicente, por iniciativa privada em parceria com o Ministério da Educação.

De referir que constitui a primeira iniciativa de Ensino Superior em Cabo Verde.

Actualmente, o corpo docente da instituição é de 54 docentes. Destes, 47 prestam serviços a tempo parcial e 7 são docentes a tempo integral. Dos docentes a tempo parcial, 3 possuem titulação de Doutorandos, 11 titulação de Mestres, 16 titulação de Pós-graduados e os restantes possuem titulação de Licenciados. Relativamente aos docentes a tempo inteiro, todos possuem titulação de Mestres.

No presente ano lectivo a instituição conta com 529 discentes nos cursos de Licenciatura. A instituição conta ainda com 21 funcionários (pessoal não docente) e 6 Dirigentes.

A instituição tem à disposição os cursos de Licenciatura em Marketing, Gestão de Empresas, Contabilidade e Turismo. Ministra também mestrados nas áreas Contabilidade, Auditoria e Gestão. Os cursos são promovidos em parceria com instituições de ensino superior portuguesas, que muito contribuíram para a evolução deste Instituto.

De referir, ainda que no momento a instituição possui cinco departamentos, a saber: Departamento Financeiro e Administrativo, Gabinete de Comunicação e Imagem, Departamento Serviços Pedagógicos e Académicos, Departamento Informático e o Gabinete de acção Social, criado recentemente com a finalidade de prestar serviços sociais aos alunos carenciados, com bom desempenho escolar e aos funcionários.

4.2.1. Estrutura Organizacional da instituição

A entidade instituidora do ISCEE é a COOPENSINO – Cooperativa de Ensino Superior. Os órgãos de gestão encontram-se divididos em três níveis: o primeiro, a Assembleia Geral, constituído por Presidente, Vice-Presidente e Secretário. O segundo, o Conselho de Direcção, composto por Presidente, Vice-Presidente e Vogais efectivos. Por último, no terceiro nível, o Conselho Fiscal, composto pelo presidente e dois vogais.

4.2.2. Breve Histórico²⁰

Os cursos de Bacharelato em Gestão e Marketing e em Contabilidade foram implementados em 1991 em São Vicente e, posteriormente, em 1994 foram lançados na Praia.

Mais tarde, em 2003, a instituição lança o Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, na Cidade do Mindelo, em parceria com o ISCTE. Em 2004, lançou-se este mesmo Curso na Praia e ainda o Curso de Bacharelato em Contabilidade e Administração, via Ensino para formação de professores para o ensino secundário técnico.

Decorrido um ano, foram lançados novos cursos, em parceria com o ISCAL, nomeadamente o Curso de Complemento Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração - Ramo Administração e Controlo Financeiro, e a Licenciatura em Contabilidade.

Entre 2006 e 2007, destacam-se os seguintes acontecimentos: lançamento do Curso de Complemento Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração - Ramo Auditoria,

²⁰ Disponível em www.iscee.edu.cv

implementação do Projecto de Simulação Empresarial (PSE), introdução da disciplina do inglês em todos os anos curriculares e em todos os cursos.

Daí em 2008, foram lançados o Curso de Licenciatura e o Mestrado em Turismo, em parceria com o IP Coimbra. Para além disso, esse mesmo ano foi marcado pela transformação do Instituto público com a gestão privada, para um Instituto totalmente privado.

No ano de 2009, foi criado o Centro de Investigação Científica, STORG (Centro de Investigação Científica em Estratégia Empresarial e Estudos Organizacionais).

Recentemente, em 2010, foi lançado o Curso de Licenciatura em Marketing.

4.2.3. Missão e Objectivos Gerais da instituição²¹

De uma forma geral, propõe-se como missão, fins e objectivos da instituição:

- a) Promover a formação integral dos estudantes nos diversos ramos do saber científico e técnico, tornando-os aptos para a vida activa, com permanente preocupação pela dimensão cultural, artística e profissional, numa perspectiva humanista, nomeadamente no respeito pelos direitos humanos, com abertura para colaborar na sua formação ao longo da vida;
- b) Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do pensamento crítico, assim como do espírito científico, agindo e interagindo na realização de iniciativas com interesse social;
- c) Incentivar a curiosidade, a pesquisa e a investigação científica, contribuindo para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia, das humanidades, das artes, assim como da criação e difusão de cultura;
- d) Promover a formação e o desenvolvimento social, pessoal e profissional dos membros da Instituição;
- e) Fomentar a inter-relação com o tecido sócio-económico envolvente, visando o seu constante aperfeiçoamento na realização conjunta dos fins comuns, nomeadamente através da inserção de diplomados no mundo do trabalho;
- f) Estabelecer relações e realizar acções de cooperação internacional, numa perspectiva intergeracional de contemporaneidade e numa lógica de globalidade;

²¹ De acordo com o EISCEE – Estatuto do ensino Superior de Ciências Económicas e Empresariais, artigo 6.º, nº 1.

- g) Promover e dinamizar a mobilidade de estudantes, funcionários e docentes, bem como intercâmbios culturais, científicos e técnicos com instituições congéneres, nacionais e estrangeiras, estatais e não estatais.

4.3. Desenvolvimento do modelo de BSC na IES em estudo

Conforme descrito no primeiro capítulo, o objectivo central definido para esse trabalho é o desenvolvimento de um modelo de BSC, como ferramenta de avaliação e gestão de desempenho, aplicável numa instituição de ensino superior.

A concepção do modelo de BSC, passou pela realização do diagnóstico da situação actual da instituição (análise SWOT), definição da missão, visão e valores fundamentais, identificação dos factores críticos de sucesso, definição das perspectivas, objectivos estratégicos, as relações causa e efeito, bem como indicadores e planos de acção necessários para a realização dos objectivos estratégicos.

4.3.1. Diagnóstico da Situação actual da instituição

Para aprofundar o conhecimento da organização realizou-se a análise SWOT.

A análise SWOT baseia-se no diagnóstico, tanto da organização como da sua envolvente externa, como forma de identificar e avaliar as forças e as fraquezas da organização, bem como as oportunidades e ameaças. Esta análise permite relacionar o ambiente interno da instituição com o seu ambiente externo.

Tendo em conta as informações colectadas através da realização de entrevistas, e análise de alguns documentos, foi elaborado o seguinte quadro SWOT:

Quadro 1: Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos fracos	Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Largos anos de experiência no mercado; - Parcerias com instituições nacionais e estrangeiras bem conceituadas; - Utilização do Software de Primavera, largamente utilizado na vida profissional - Existência de um Conselho Científico na instituição; - Reformulação do conteúdo das unidades curriculares - Boa imagem e referência no mercado; - Boa divulgação da oferta Formativa; - Qualidade do ensino ministrado; - Qualidade do corpo docente; - Institucionalização da figura de um presidente na instituição; - Existência de regulamentos Internos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia não formulada; - Ausência de Software de gestão académica que dificulta execução de actividades; - Deslocalização da instituição; devido ao espaço insuficiente; - Não ter assinaturas de revistas especializadas; - Biblioteca deficitário (livros, assinatura de revistas científicas) - Admissão de candidatos sem recurso a uma prova de acesso; - Falta de docentes especializados em áreas específicas; - Insuficiência de recursos pedagógicos e académicos; - Recursos logísticos insuficientes para o nº total de alunos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Novos cursos - Novas tecnologias e métodos de ensino - Percepção de que a instituição goza de elevado prestígio no mercado; - Elevada procura de formação académica; - Criação de novos protocolos e parcerias; - Diminuição de bolsas estudo para o exterior; - População cada vez mais jovem; - Promoção do ensino superior em Cabo verde; 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise económica; - Existência de IES concorrentes; - Elevada promoção e afirmação IES com mesmos cursos; - Novas leis restritivas; - Preferência dos estudantes nacionais em formar-se no exterior

Fonte: Autoria própria

Com base na análise SWOT, é possível identificar as várias áreas de acção a que a instituição se deve dedicar.

4.3.2. Missão, Visão e Valores da instituição

A instituição possui uma missão definida e divulgada, que constitui a sua razão de ser, que é:

“Prosseguir os seus fins no domínio das Ciências e Técnicas Empresariais, orientando-se para o ensino, a investigação e a prestação de serviços à comunidade, em colaboração com entidades nacionais e estrangeiras em actividades de interesse comum.”

De referir que a visão da instituição não se encontra claramente expressa e definida. No entanto, com base na Missão declarada, e algumas informações recolhidas, foi definida a Visão, a saber:

Ser uma referência no sector de ensino superior, apostando na qualidade, excelência do ensino ministrado, investigação, utilização de práticas pedagógicas eficientes, actuando em conjunto com entidades nacionais e estrangeiras.

Importa salientar ainda que a missão e a visão estarão presentes no topo do BSC. Em primeiro lugar, a missão, uma vez que é necessário perceber a razão de existência da organização, seguida da visão, por definir o posicionamento da organização no futuro.

Conforme referido anteriormente, os valores constituem os alicerces em que se sustentam as organizações, os seus princípios. Estes devem ir de encontro com a sua missão e visão definidos.

De acordo com o artigo 5.º do EISCEE, a instituição rege-se pelos seguintes princípios:

- a) Liberdade de ensinar, aprender e investigar;
- b) Respeito pelos direitos, liberdades fundamentais e participação democrática na vida académica;
- c) Dignificação do ensino, em interligação com a investigação pura e aplicada;
- d) Respeito pelos valores da identidade nacional e da educação para a cidadania;
- e) Assumpção da educação e cultura como valores determinantes para adaptação às mudanças que condicionam a vida humana;
- f) Atitude de cooperação e solidariedade universitárias;
- g) Reconhecimento e valorização do mérito científico, técnico, cultural e profissional, especialmente ao serviço da Instituição.

4.3.3. As perspectivas

Com a missão, visão e valores definidos, importa identificar as perspectivas que melhor se adaptam a instituição em estudo.

A definição das perspectivas é essencial, pois, segundo Kaplan e Norton (1997) permitem o equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazo e entre os resultados esperados e os indutores de actuação dos mesmos.

Como já foi referido no trabalho, embora o modelo básico do BSC proposto por Kaplan e Norton esteja estruturado em quatro perspectivas, os mesmos autores entendem que é possível incluir novas perspectivas, dependendo de várias circunstâncias do sector e da estratégia da organização. De referir ainda que, conforme constatado anteriormente, existem outros autores que também defendem a criação de uma nova perspectiva, desde que se julgue necessário.

De acordo com uma das entrevistadas (Directora dos Serviços Pedagógicos e Académicos), o principal objectivo da instituição é “formar”. Assim sendo, e, considerando que o sucesso educativo pode ser um pilar relevante da existência desta organização, definiu-se as perspectivas iniciando pela educação, de acordo com o modelo proposto por Rocha (2000), que terá como referência o êxito dos resultados obtidos pela perspectiva dos clientes, que por sua vez está alicerçada na perspectiva da responsabilidade financeira, que terá como suporte a perspectiva dos processos internos e por fim a perspectiva do aprendizado e crescimento.

4.3.4. Estratégia e Objectivos estratégicos

Apesar de a instituição não possuir ainda uma estratégia formulada, os órgãos de gestão têm desenvolvido esforços no sentido de definirem um modelo estratégico para a mesma. A propósito disso, de acordo com informações provenientes de uma das entrevistas realizadas, a instituição está à espera dos resultados de um estudo organizacional, encomendado a uma entidade externa, no sentido de redimensionar e reestruturar a organização e, desse modo tomar decisões a nível da estratégia. De referir ainda que, segundo declarações prestadas, o estudo já foi desenvolvido e está na fase da produção final do relatório.

Entretanto, de acordo com informações disponibilizadas, sugere-se que, a estratégia da instituição passa por zelar pela questão da qualidade, quer por via do ensino ministrado por apostar na qualidade dos docentes, quer pela própria qualidade dos alunos, bem como desenvolver acções que visam dar respostas a novas situações emergentes e previsíveis.

Para que a estratégia seja concretizada há necessidade de definir os objectivos estratégicos. Neste sentido, Kaplan e Norton (1997) referem que os objectivos estratégicos, ao serem definidos devem traduzir a estratégia da organização e devem permitir o estabelecimento de relações causa e efeito entre as várias perspectivas. Estes mesmos autores acrescentam que para cada perspectiva, devem ser definidos três a quatro objectivos.

De seguida serão apresentados os objectivos estratégicos para cada uma das perspectivas.

Quadro 2: Objectivos estratégicos propostos para a instituição

Perspectivas	Objectivos Estratégicos
Educação	<p>1- Apostar na utilização de práticas pedagógicas inovadoras.</p> <p>2- Obter excelência no ensino;</p> <p>3-Desenvolver processo de avaliação do curso, contemplando avaliação dos alunos, avaliação dos docentes e avaliação das unidades curriculares.</p> <p>4- Melhoria das infra-estruturas complementares a actividade académicas.</p>
Clientes	<p>1- Estabelecer parcerias estratégicas, visando melhorar a qualidade dos serviços prestados e, assim conquistar novos clientes;</p> <p>2- Estímulo a pesquisa e extensão visando expandir a sua actuação no mercado e aumentar sua participação no desenvolvimento local;</p> <p>3- Desenvolver mecanismos de captação e fidelização de clientes.</p> <p>4- Aumentar a satisfação dos clientes/discentes.</p>
Responsabilidade Financeira	<p>1- Efectuar uma gestão equilibrada e racional dos recursos e meios a disponibilizar para os processos educativos;</p> <p>2- Aumentar as fontes de receita e reter os custos;</p> <p>3- Assegurar o cumprimento e execução do orçamento;</p> <p>4 - Reinvestimento institucional em activos e em recursos humanos.</p>
Processos Internos	<p>1- Reforçar nível de qualidade do atendimento;</p> <p>2- Cumprir prazos de entrega;</p> <p>3- Aperfeiçoar processos internos;</p> <p>4- Desenvolver e potenciar sistema de informação.</p>
Aprendizado e crescimento Organizacional	<p>1- Promover a avaliação de desempenho dos colaboradores, visando aumentar sua satisfação e motivação;</p> <p>2- Capacitação contínua do corpo docente, do pessoal dos serviços administrativos e serviços gerais;</p> <p>3- Alinhar capacidades e qualificações com tarefas desempenhadas;</p> <p>4- Assegurar boa comunicação das informações dentro da instituição.</p>

Fonte: Autoria própria

Importa referir que os objectivos estratégicos foram propostos, tendo em conta o sector em que actua a instituição estudada, neste caso o ensino e educação, integrado como uma instituição sem fins lucrativos, e tendo presente a sua missão e visão anteriormente apresentados, e ainda com base na interacção e realização de várias tarefas propostas na metodologia, desde a revisão da literatura, aplicação de questionários, realização de entrevistas, análise documental e outras informações recolhidas, bem como o diagnóstico da situação actual da instituição realizado.

4.3.5. Factores Críticos de Sucesso

Entende-se que os FCS são requisitos vitais para que uma organização alcance seus objetivos, e, consequentemente tenha sucesso. Esses factores podem influenciar o desempenho da organização de forma positiva. Assim sendo, torna-se vital dar atenção a esses factores e, assim obter êxito nessas áreas para o cumprimento da missão e o alcance da visão da organização.

Através da aplicação de um questionário aos principais clientes da instituição, os estudantes, e com o auxílio de outras informações, identificou-se os seguintes FCS, em função de cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*:

- **Educação** - Qualidade do ensino e aprendizagem, qualificação dos docentes, currículos dos cursos, inovação de práticas pedagógicas e garantia de reconhecimento do curso.
- **Clientes** - Imagem da instituição, experiência no mercado, prestígio da instituição, confiabilidade nos serviços prestados, localização da instituição, capacidade de resposta da instituição, boa referência da instituição por parte de amigos e familiares, campanha publicitária, credibilidade da instituição, parcerias com instituições conceituadas.
- **Responsabilidade financeira** - Valor da propina mensal, capacidade de investimento, sustentabilidade da instituição, gestão eficiente de recursos, capacidade de gestão dos custos e das receitas.
- **Processos internos** - Qualidade dos Serviços prestados pela instituição, manutenção dos padrões de atendimento, rapidez e cumprimento de prazos, eficácia e eficiência dos processos.
- **Aprendizado e desenvolvimento** - Aposta na motivação e satisfação dos funcionários, capacitação dos recursos humanos, boa comunicação dentro da instituição.

4.3.6. Definição dos Indicadores de Desempenho

Definidos os objectivos estratégicos, há que estabelecer um conjunto de indicadores que permitam quantificar o grau de cumprimento dos mesmos. Neste sentido, foram definidos indicadores para cada um dos objectivos estratégicos definidos.

De salientar que houve uma procura de equilíbrio entre os indicadores financeiros e não financeiros, de forma a colocá-los ao mesmo nível.

A seguir são apresentados os indicadores alinhados com os objectivos estratégicos definidos para cada uma das perspectivas.

Indicadores definidos para objectivos da perspectiva de educação

Objectivo nº 1: Percentagem de práticas pedagógicas inovadoras.

Objectivo nº 2: Nº de docentes a tempo integral, taxa anual crescimento Doutores, Taxa anual crescimento Mestres, nº de Doutores por alunos, nº de Mestres por alunos, grau de utilização de novos métodos de ensino utilizados.

Objectivo nº 3: Índice geral desempenho docentes, taxa de sucessos por curso, percentagem de avaliações satisfatórios, percentagem de transições e reprovações por curso.

Objectivo nº 4: Grau de satisfação em relações as infra-estruturas.

Indicadores definidos para objectivos da perspectiva de clientes

Objectivo nº 1: Nº de parcerias efectivadas com outras instituições.

Objectivo nº 2: Nº de extensões realizadas, percentagem de contribuição de pesquisa e extensão, percentagem de participação no mercado.

Objectivo nº 3: Percentagem de captação de novos clientes, percentagem de retenção de clientes.

Objectivo nº 4: Nº de estudantes com opinião satisfatória, tempo de resposta às preocupações e reclamações de estudantes, grau de confiabilidade de informações.

Indicadores definidos para objectivos da perspectiva de responsabilidade financeira

Objectivo nº 1: N° de recursos utilizados, n° de recursos disponíveis, índice de economia de recursos, gasto total com recursos.

Objectivo nº 2: Taxa crescimento de proveitos, taxa de retenção dos custos.

Objectivo nº 3: Valor das receitas, valor das despesas, rentabilidade por curso, gastos correntes por curso, gastos anuais por departamento, taxa de execução orçamentária.

Objectivo nº 4: Valor do investimento em *hardware*, *software* e equipamentos, valor investido na aquisição de livros, valor de investimento em recursos humanos.

Indicadores definidos para objectivos da perspectiva dos processos internos

Objectivo nº 1: Grau de satisfação com atendimento.

Objectivo nº 2: Tempo médio de atendimento, percentagem reclamações mensais, taxa de cumprimento de prazos.

Objectivo nº 3: Nível de informatização de processos, qualidade dos processos, percentagem de satisfação com processos internos.

Objectivo nº 4: Taxa de sucesso de sistemas de informação.

Indicadores definidos para objectivos da perspectiva aprendizagem e crescimento

Objectivo nº 1: N° de pessoas promovidas como resultado do seu desempenho, percentagem de funcionários satisfeitos.

Objectivo nº 2: N° de técnicos qualificados, n° de formações recebidas, grau de motivação das formações, n° de seminários realizados sobre competências RH.

Objectivo nº 3: Índice satisfação colaboradores com tarefas desempenhadas.

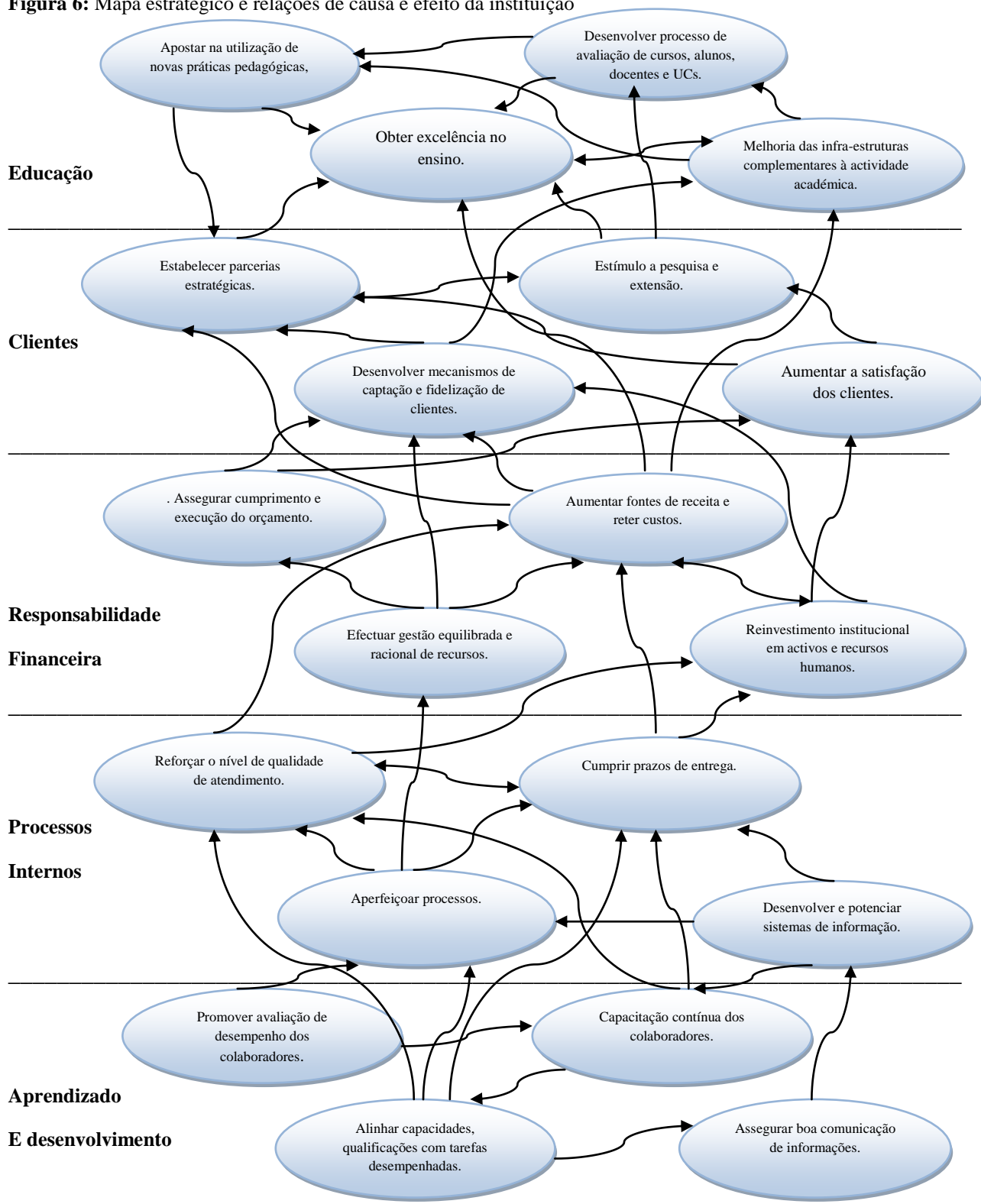
Objectivo nº 4: N° de reuniões utilizadas para divulgação de informações, reuniões por departamento, índice de satisfação relativo à comunicação de informações.

4.3.7. Mapa Estratégico e as relações de Causa e efeito

O mapa estratégico é um elemento importante do BSC a considerar, pois permite identificar as relações de causa e efeito, que são transversais a todas as perspectivas, e os respectivos objectivos estratégicos traçados.

A partir dos objectivos estratégicos definidos anteriormente, elaborou-se o mapa estratégico para o caso em estudo constante na figura 6, que expressa de forma sumária os objectivos em cada perspectiva e as relações de causa e efeito existente entre elas.

Figura 6: Mapa estratégico e relações de causa e efeito da instituição



Fonte: Autoria própria

4.3.8. Iniciativas e Planos de Acção

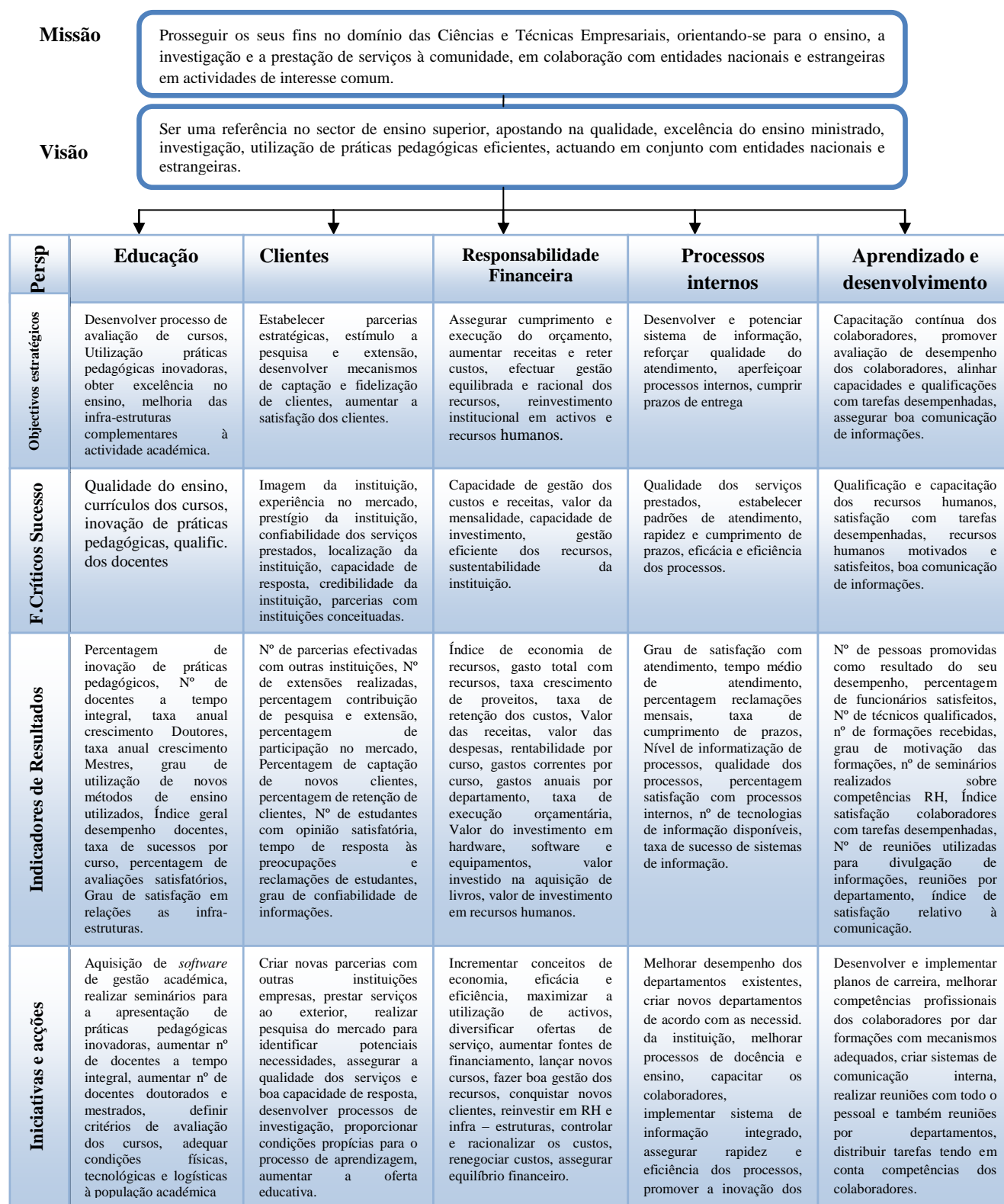
Quadro 3: Iniciativas e planos de acção

Pers	Iniciativas e planos de acções
Educação	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição de <i>software</i> de gestão académica, realizar seminários para a apresentação de práticas pedagógicas inovadoras. - Aumentar nº de docentes a tempo integral em áreas específicas, aumentar nº de docentes doutorados e mestrados. - Definir critérios de avaliação para todos os cursos, alunos, docentes e unidades curriculares. - Adequar condições físicas, tecnológicas e logísticas à população académica, aumentar nº de salas de aula e de estudo, ter uma rede <i>wireless</i>, apetrechar biblioteca com aquisição de títulos, assinaturas de revistas científicas e aquisição de mais livros.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Criar novas parcerias com outras instituições de ensino e estabelecer protocolos com empresas conceituadas. - Desenvolver processos de investigação e, prestar serviços ao exterior com custos abaixo do mercado. - Realizar pesquisa de mercado para identificar necessidades potenciais e tentar satisfazê-las, assegurar a qualidade de serviços e boa capacidade de resposta. - Aumentar a oferta educativa, proporcionar condições propícias para o processo de aprendizagem, divulgar informações.
Responsabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Maximizar a utilização de activos, incrementar conceitos de economia, eficácia e eficiência - Diversificar ofertas de serviço, aumentar fontes de financiamento, apostar no lançamento de novos cursos, conquistar novos clientes, reestruturar os custos, controlar e racionalizar os custos, renegociar custos. - Boa gestão do orçamento, assegurar equilíbrio financeiro. - Reinvestir em recursos humanos, infra - estruturas e tecnologias de educação.
Processos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitação contínua do pessoal dos serviços gerais e administrativos. - Apostar na utilização de novas tecnologias, assegurar rapidez e eficiência no desempenho das tarefas. - Melhorar desempenho dos departamentos existentes, criar novos departamentos de acordo com as necessidades da instituição, melhorar processos de docência e ensino, promover a inovação dos processos. - Implementar sistema de informação integrado.
Aprendizado e desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e implementar planos de carreira, relacionar remuneração e desempenho. - Melhorar competências profissionais dos colaboradores por dar formações, utilizando mecanismos adequados, incrementar apoio pedagógico e académico, aumentar recursos didácticos disponíveis. - Distribuir tarefas tendo em conta competências dos colaboradores. - Criar sistemas de comunicação interna, realizar reuniões com todo o pessoal e também reuniões por departamentos.

Fonte: Autoria própria

4.3.9. Modelo de BSC aplicável à instituição

Figura 7: Modelo de BSC aplicável à instituição²²



²² Fonte: Autoria própria

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1. Conclusões e recomendações

O trabalho teve como objectivo central desenvolver um modelo de BSC enquanto ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, aplicável à uma instituição de ensino superior.

A concepção do modelo passou pela investigação dos conceitos teóricos relativos ao BSC, realização do diagnóstico estratégico da instituição, definição da missão e visão, identificação dos factores críticos de sucesso, definição das perspectivas, objectivos estratégicos, relações de causa e efeito bem como a definição dos indicadores e planos de acção necessários para alcançar os objectivos estratégicos.

Com base nas pesquisas efectuadas, constatou-se que o *Balanced Scorecard* revela-se como uma ferramenta de gestão potencial, que permite integrar medidas de desempenho financeiros e não financeiros, proporcionando assim uma relação de equilíbrio entre os objectivos de curto, médio e longo prazo. Esta ferramenta tem ganho acrescida importância na actualidade face ao ambiente bastante competitivo em que se insere as organizações, pois fornece uma visão global e integrada do desempenho organizacional proporcionando informações precisas e pertinentes e, consequentemente, maior segurança para a tomada de decisões.

Da análise do diagnóstico estratégico realizado e com base nos resultados dos questionários aplicados, foi possível identificar algumas áreas em que a instituição se deve dedicar, nomeadamente a definição de um planeamento estratégico, melhoria do desempenho do centro de informática e da biblioteca, melhoria das instalações físicas, proporcionar o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores por dar formações contínuas que lhes possibilitem desenvolver suas competências, realização de reuniões em conjunto e individuais, referente a cada departamento, implementar sistema de avaliação de desempenho, criando um plano de carreiras, envolvimento de todos os colaboradores na definição dos objectivos, aposta numa estreita comunicação com os colaboradores.

Tudo isso vem justificar a necessidade de se conceber um modelo de BSC adaptado à realidade da instituição.

Com a realização do trabalho, concluiu-se ainda que, para aplicar o BSC nas instituições de ensino superior, é necessário fazer algumas adaptações no modelo original, de acordo com a realidade da mesma, sobretudo o foco da sua actividade.

O modelo concebido para o caso em estudo incluiu uma perspectiva adicional, para além das quatro perspectivas básicas propostas por Kaplan e Norton. Trata-se da perspectiva da educação, tendo em conta o principal objectivo destas instituições, de acordo com o modelo proposto por Rocha (2005).

Definidas as perspectivas, propôs-se os objectivos para cada um, seus respectivos indicadores e iniciativas para alcançá-los.

Por fim apresentou-se o modelo integrando a missão, visão, perspectivas, objectivos estratégicos, indicadores e as iniciativas e planos de acção. De realçar que a missão e a visão figuraram no topo do BSC proposto para a instituição estudada.

Desta forma, o trabalho cumpre o objectivo proposto. Certamente será um grande contributo tanto ao nível académico, contribuindo para reforçar literatura deste tema ainda pouco explorado em Cabo Verde, como também ao nível profissional por se tratar do estudo de uma metodologia de gestão eficaz e eficiente.

Caso a instituição decida implementar o BSC, recomenda-se que esta seja planeada pela gestão de topo e leve em conta os 4 passos, subdivididos em 10 tarefas, propostas por Kaplan e Norton a fim de assegurar o sucesso da mesma. De referir que a instituição deverá quantificar os indicadores, de acordo com os objectivos que almeja alcançar e tendo em conta a sua realidade interna. Se for implementado, poderá constituir uma valiosa ferramenta de avaliação de desempenho organizacional, configurando um cenário de mudança e desenvolvimento organizacional e, nesse sentido introduzir uma nova cultura de gestão na instituição.

5.2. Limitações e perspectivas para futuras investigações

No decorrer da realização do presente trabalho, confrontamos com algumas limitações, com particular relevo a limitação do tempo de pesquisa, acrescida à dificuldade de obter algumas informações básicas para a realização do estudo de caso.

Deparou-se ainda com limitações metodológicas, no que diz respeito as técnicas utilizadas para a recolha dos dados, nomeadamente no que toca a realização de entrevistas. Neste sentido, não foi possível realizar todas as entrevistas idealizadas inicialmente, logo ficou-se por receber informações importantes para o trabalho.

Outra limitação prende-se com a ausência de uma visão explícita e enunciada pela instituição, a indefinição de uma estratégia por parte da mesma, pelo que foi necessário definir estes aspectos.

Acresce ainda o facto de existirem poucas empresas em Cabo Verde que já fazem uso da metodologia de gestão proposta no trabalho, em particular no que toca as instituições de ensino superior. Daí que o relato de experiências que descrevem a concepção do modelo é escassa, surgindo assim como limitação do trabalho.

Não obstante as limitações identificadas, tentou-se sempre minimizar o seu impacto no estudo.

A título de sugestão de perspectivas investigações futuras, seria interessante estudar todo o processo de implementação do *balanced scorecard* enquadrado numa instituição do ensino superior, ou também avaliar os impactos da utilização desta metodologia ao nível da gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros

BARAÑANO, A. Maria (2004), *Métodos e Técnicas de Investigação em gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, 1ª ed., Lisboa, Edições Sílabo.

CHIAVENATO, I. (2003). *Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: como incrementar talentos na empresa*. 5ª Ed. São Paulo: Editora Atlas.

CHIAVENATO, Idalberto e SAPIRO, Arão. (2003). *Planeamento Estratégico – Fundamentos e Aplicações*. Rio de Janeiro, El Sevier Editora.

FILHO, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. 3ªed., Rio de Janeiro, Editora Campus.

HILL & HILL, M.A (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Silabo.

JORDAN, H., Neves, J.C. & Rodrigues, J. A. (2007). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 7ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

JORDAN, H., Neves, J.C. & Rodrigues, J. A. (2008). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 8ª Ed. Lisboa: Áreas Editora.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. (1997). *A Estratégia em Acção – Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro, Editora CAMPUS.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (2001). *The Strategy Focused Organization*, Havard Business School Press.

KAUARK, el al. (2010). *Metodologia da pesquisa: Um guia prático*. Itabuna: Via Litterarum Editora.

LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia do trabalho científico*. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACEDO, I. I. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*: Rio de Janeiro: Editora FGV.

MAJOR M. J. e VIEIRA (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*. Escolar Editora.

MALHOTRA, N.K. (2002), *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Boohmann.

NEELY, A. (2002). *Avaliação do Desempenho das Empresas – Porquê, o quê e como*, Lisboa, Caminho.

NEVES, J.C. (2002). *Análise Financeira – Vol II – Avaliação do desempenho baseado no valor*. 3ª Edição. Lisboa: Texto Editora, Lda.

PINTO, F. (2009). *Balanced Scorecard - Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos*. 1ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.

PRODANOV, Cléber Cristiano e Freitas, Ernani César. (2013), *Metodologia do trabalho científico [recurso eletrónico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*, 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale.

REIS, et al. (2008). *Estatística Aplicada*. Vol. 2. 4ª Ed., Lisboa, Sílabo.

REIS, R.L.R. (2008). *Gestão Estratégica aplicada às Instituições de Ensino Superior*. Escolar Editora.

RODRIGUES, João. (2012). *Estratégia Organizacional – Do mercado à Ética*. Lisboa, Escolar Editora.

RODRIGUES, Jorge (2010). *Avaliação do desempenho das organizações*. Lisboa, Escolar editora.

RUSSO, João (2006). *Balanced Scorecard para PME*. 3ª Ed., Lisboa – Porto, Lidel – edições técnicas, Lda.

SANTOS, R. Almeida (2006). *Balanced Scorecard em Portugal*. 1ª Ed. Cascais Portugal, Gestão plus edições.

SANTOS, A. J Robalo (2008). *Gestão Estratégica – Conceitos Modelos e Instrumentos*. Lisboa, Escolar Editora.

VILELAS, José (2009). *Investigação – O processo de Construção do Conhecimento*. 1ª Ed. Lisboa, Edições Sílabo.

YIN, Robert. K. (2001). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

YIN, Robert. K. (2003). *Estudo de caso: Planeamento e métodos*. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman.

Teses e Dissertações

COSTA, Ana (2009). *Aplicação da Metodologia Balanced Scorecard em Instituições do sector Público Não Lucrativo – O estudo do caso Instituto Politécnico de Portalegre*, Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.

MÜLLER, J.R. (2001). *Desenvolvimento de Modelo de Gestão Aplicado à Universidade, Tendo por Base o Balanced Scorecard*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

NIVEN. R. (2003). *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. Hoboken: Wiley.

RIBEIRO, N.A. (2005). *O Balanced Scorecard e a sua aplicação às Instituições de Ensino Superior Público*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade do Minho. Braga.

ROCHA, D.J.A. (2000). *Desenvolvimento do Balanced Scorecard para Instituição de Ensino Superior Privada - Estudo de Caso da Unidade de Negócios 4 da Universidade Gama*. Dissertação de Mestrado em Engenharia. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

SANTOS, Démes (2013). *Aplicação de um modelo de BSC na Clínica Medicentro: Vantagens e Desvantagens*. Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais. Cabo Verde.

Artigos

CARVALHO, C. e AZEVEDO, G. (2001). *Balanced Scorecard – Sistema de informação vs. Sistema de gestão*. *Revista de Estudos do I.S.C.A.A.*, IIª Série.

RAMOS, Carla e GONÇALVES, Dilene. (2002). *Balanced Scorecard como ferramenta de gestão estratégica*. In *jornal de Contabilidade*, nº 298, pp. 4- 8.

Documentos consultados

CABO VERDE. Boletim Oficial nº 12. III Série. Despacho nº 24/GM/2009, que aprova Estatutos do ISCEE. Praia, 19 de Março de 2010.

CABO VERDE. Decreto-Lei nº 20/2012 - Estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior. Praia, 19 de Julho de 2012.

CABO VERDE. Decreto-Lei nº 17/2007, que aprova o Estatuto do Ensino Superior Privado e Cooperativo. Praia, 7 de Maio de 2007.

CABO VERDE. Decreto Legislativo nº 2/2010. Revê as Bases do Sistema Educativo, aprovadas pela Lei nº 103/III/90, de 29 de Dezembro, na redacção dada pela Lei nº 113/V/99 de 18 de Outubro. Praia, 7 de Maio de 2010.

BAPTSTA, J.A.G. (2008). O ISCEE face aos Novos Desafios-Análise dos Actuais Constrangimentos.

ISCEE-Instituto Superior de Ciências Económicas e Empresariais. (2010/2011). Regulamento dos Cursos de Licenciatura. 1ª Edição.

MESCI-Ministério do Ensino Superior Ciência e Inovação. Anuário Estatístico (2010/2011)

Sites consultados

<http://www.mesci.gov.cv/>

<http://www.minedu.gov.cv/>

<http://www.iscee.edu.cv/>

<http://www.ine.cv/>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard

<http://www.significados.com.br/bsc-balanced-scorecard/>

<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>

APÊNDICES

ÍNDICE DE APÊNDICES

Apêndice 1: Guião de entrevista com Directora dos Serviços Pedagógicos e Académicos.....	IX
Apêndice 2: Guião de entrevista com Directora Financeira e Administrativa	XI
Apêndice 3: Questionário aplicado aos docentes a tempo integral	XIII
Apêndice 4: Questionário aplicado aos funcionários não docentes.....	XV
Apêndice 5: Questionário aplicado alunos	XVII
Apêndice 6: Cálculo da Amostra.....	XIX
Apêndice 7: Cálculo dimensão dos estratos	XX
Apêndice 8: Dados questionário Docentes a tempo inteiro.....	XXI
Apêndice 9: Dados Funcionários não docentes	XXVI
Apêndice 10: Dados questionário alunos	XXX

Apêndice 1: Guião de entrevista com Directora dos Serviços Pedagógicos e Académicos

Esta entrevista enquadra-se no âmbito da realização do meu Trabalho de Fim de Curso de Complemento Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo Financeiro ministrado no instituto de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE).

Pretende-se recolher dados relativos à Gestão dessa Instituição que permita fazer o seu diagnóstico estratégico, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e prossecução da mesma.

Asseguramos total confidencialidade e anonimato das declarações prestadas.

1. Quais os objectivos de curto e longo prazo preconizados para o departamento dos Serviços Pedagógicos e Académicos? Quais as medidas para alcançá-los?
2. Existem factores que condicionam o alcance desses objectivos?
3. Quais os objectivos estratégicos propostos pela Instituição?
4. Em que se baseia a vantagem competitiva da instituição?
5. A instituição tem uma estratégia já formulada? Se sim, encontra-se alinhada com os seus objectivos, missão e visão?
6. A Instituição é bastante conceituada em C.Verde? Que estratégias têm sido utilizadas para fazer face à concorrência?
7. A instituição usa algum método para avaliação de desempenho organizacional? Se sim, qual é?
8. De que forma a Sr. avalia o seu departamento?
9. Relativamente aos processos internos, as estratégias e acções são claramente definidas?
10. Existe uma definição clara de estratégias e acções focadas nos clientes/alunos? E, no que toca ao aprendizado e crescimento das pessoas que trabalham nessa instituição?
11. A Instituição tem apoiado a capacitação dos docentes com formações periódicas e oportunas?
12. É feita alguma avaliação aos docentes? De que forma? E como são analisados os resultados?
13. Existe uma mensuração do desempenho da instituição, que avalie se a preposição de valor dela para os alunos está alcançando resultados esperados como a satisfação e retenção dos alunos, conquista de novos alunos e participação da instituição do mercado?

14. Considera importante a utilização de indicadores de desempenho para a gestão da instituição? Qual o desempenho considera primário? Porquê?
15. Porque houve necessidade de fazer uma revisão curricular? Tal revisão foi feita com base em quê?
16. Qual é a sua opinião em relação ao funcionamento da instituição em edifícios distantes um do outro?
17. Acha que a biblioteca reúne as condições necessárias para a actividade académica docente, discente e de investigação? Foi feita alguma mudança nos últimos tempos? Porquê?
18. E no que toca ao centro de informática, como aprecia as condições para fins académicos? Há necessidade de melhorias? Se sim, em que aspectos?
19. Estão reunidas condições internas necessárias para garantir a qualidade necessária do serviço que a instituição presta?
20. A instituição dispõe de recursos pedagógicos e didácticos suficientes para a execução de actividades?
21. O número de docentes a tempo integral é suficiente para as necessidades da instituição?
22. Pensa que o BSC poderá ser aplicado à esse tipo de organização?
23. Acha oportuno a implementação do BSC na Instituição?
24. Existe algum aspecto que poderá dificultar a implementação do BSC?
25. Pensa que o BSC, se implementado poderá trazer benefícios para a instituição? Se sim, quais?
26. Deseja acrescentar algo mais?

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

Apêndice 2: Guião de entrevista com Directora Financeira e Administrativa

Esta entrevista enquadra-se no âmbito da realização do meu Trabalho de Fim de Curso de Complemento Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo Financeiro ministrado no instituto de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE).

Pretende-se recolher dados relativos à Gestão dessa Instituição que permita fazer o seu diagnóstico estratégico, de forma a definir os principais indicadores que permitam a análise e prossecução da mesma.

Asseguramos total confidencialidade e anonimato das declarações prestadas.

1. Que objectivos são preconizados por esse departamento? Quais as medidas para alcançar esses objectivos, alvos e iniciativas?
2. Existem factores que comprometem o alcance desses objectivos? Quais?
3. De que forma a Sra. avalia o seu departamento?
4. Existe uma definição clara de estratégias e acções focadas na eficiência financeira da instituição?
5. Qual é a sua percepção em relação ao valor das propinas?
6. O cumprimento do pagamento das propinas por parte dos alunos é satisfatório? Como combate o incumprimento?
7. Acha que as receitas são significativas? São suficientes para fazer face as necessidades da instituição?
8. Como são financiadas as actividades da Instituição?
9. A Instituição possui estabilidade financeira?
10. Considera importante a utilização de indicadores de desempenho para a gestão da Instituição?
11. Pensa que o BSC poderá ser aplicado à esse tipo de organização?
12. Quais são as expectativas que tem em relação à definição e aplicação do BSC na instituição?

13. Deseja acrescentar algo mais?

Muito Obrigada pela sua Colaboração!

Apêndice 3: Questionário aplicado aos docentes a tempo integral

Chamo-me Sílvia Soraia Andrade da Luz, finalista no presente ano lectivo (2013/2014) e no âmbito da realização do meu Trabalho de Fim de Curso Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo Financeiro ministrado pelo instituto de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), subordinado ao tema **“*Balanced Scorecard como um sistema de Avaliação de Desempenho: uma proposta de implementação numa Instituição de Ensino Superior Privada*”**, enquadra-se o presente questionário, que tem por objectivo identificar informações para o desenvolvimento de um modelo de *Balanced Scorecard* aplicável numa Instituição de Ensino Superior.

A sua colaboração é extremamente importante para a realização do trabalho, pelo que agradece que respondesse as perguntas abaixo. Asseguro o anonimato e a confidencialidade das suas respostas. Os dados se destinam exclusivamente a tratamento contabilístico.

I - PERFIL DO DOCENTE

1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Faixa Etária:

Entre 24 e 28 anos ☐ Entre 29 e 33 anos ☐ Entre 34 e 38 anos ☐

Entre 39 e 44 anos ☐ Entre 45 e 50 anos ☐ Mais de 50 anos ☐

3. Qualificação Académica

Doutoramento ☐ Mestrado ☐ Licenciatura ☐

II - Para cada uma das afirmações, responda, colocando uma cruz, para demonstrar a opção que mais se adapta a sua concordância ou discordância, considerando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Afirmações		1	2	3	4	5
1	A Instituição possui uma estratégia formulada.					
2	A instituição possui um processo formal de avaliação de desempenho dos docentes.					
3	Existe bom relacionamento com o pessoal dirigente.					
4	Os currículos dos cursos ministrados pela instituição são adequados.					
5	A instituição apresenta instalações adequadas para um estabelecimento de Ensino Superior.					
6	Existem equipamentos em quantidade e qualidade suficientes que facilitam a execução das actividades.					
7	O regulamento da instituição adequa-se a realidade dos cursos.					
8	Existem protocolos com instituições empresariais para garantir estágios, seminários, envolvendo o mundo empresarial.					
9	Existem órgãos científicos e pedagógicos próprios e capacitados para ditar adequações regulares.					
10	A instituição ajuda na superação das dificuldades científicas e pedagógicas dos docentes.					
11	Existem mecanismos eficazes de acompanhamento dos docentes da instituição.					
12	Em termos gerais a biblioteca e o centro de informática reúnem condições necessárias para a actividade académica.					
13	A instituição oferece condições para o crescimento profissional dos seus colaboradores.					
14	Tem-se autonomia suficiente para opinar, sugerir críticas e melhorias na execução do trabalho.					
15	Os critérios de avaliação aos alunos são adequados.					
16	São feitas reuniões regulares para a discussão de opiniões.					
17	Existe boa comunicação de informações dentro da instituição.					
18	Para obter melhores resultados a instituição devia avaliar o seu desempenho de uma forma global.					

Apêndice 4: Questionário aplicado aos funcionários não docentes

Chamo-me Sílvia Soraia Andrade da Luz, finalista no presente ano lectivo (2013/2014) e no âmbito da realização do meu Trabalho de Fim de Curso Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo Financeiro ministrado pelo Instituto de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), subordinado ao tema “*Balanced Scorecard como um sistema de Avaliação de Desempenho: uma proposta de implementação numa Instituição de Ensino Superior Privada*”, enquadra-se o presente questionário que tem por objectivo aferir o grau de satisfação dos funcionários e ainda o grau de motivação sobre as actividades que desenvolvem, através da abordagem de vários aspectos.

A sua colaboração é extremamente importante para a realização do trabalho, pelo que agradecia que respondesse as perguntas abaixo. Asseguro o anonimato e a confidencialidade das suas respostas. Os dados se destinam apenas a tratamento contabilístico.

I – Perfil do Funcionário

1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

2. Faixa Etária:

Entre 18 e 23 anos ☐ Entre 24 e 29 anos ☐ Entre 30 e 34 anos ☐

Entre 35 e 40 anos ☐ Mais de 40 anos ☐

3. Qualificação Académica

Doutoramento ☐ Mestrado ☐ Licenciatura ☐ Bacharelato ☐ Outros ☐

II - Para cada uma das afirmações, responda, colocando uma cruz, para demonstrar a opção que mais se adapta a sua concordância ou discordância, considerando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Afirmações		1	2	3	4	5
1	Existe bom relacionamento com o pessoal dirigente.					
2	As condições físicas de trabalho são adequadas.					
3	O ambiente interno da instituição é agradável.					
4	A instituição oferece condições para o crescimento profissional dos seus colaboradores.					
5	São feitas reuniões regulares para a discussão de opiniões.					
6	Existe boa comunicação de informações dentro da instituição.					
7	Seus superiores usam de meios para motivar o seu desempenho.					
8	A função que desempenho é adequado a minha formação profissional.					
9	A instituição faz o necessário para manter os funcionários motivados no desempenho de suas actividades.					
10	Sinto-me motivado por trabalhar na instituição.					

III - Assinale com uma cruz (X) a resposta que mais se adapta ao seu grau de satisfação, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Muito insatisfeito	Insatisfeito	Moderadamente Satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito

Afirmações		1	2	3	4	5
1	A qualidade das relações interpessoais entre colegas/funcionários.					
2	A forma como o horário de trabalho é aplicada na instituição.					
3	A forma como são fixados os objectivos da instituição.					
4	As tarefas que desempenho na instituição.					
5	O reconhecimento do meu trabalho pelos meus superiores.					
6	Realização pessoal e profissional.					
7	Em relação ao meu salário.					

Apêndice 5: Questionário aplicado alunos

Chamo-me Sílvia Soraia Andrade da Luz, finalista no presente ano lectivo (2013/2014) e no âmbito da realização do meu Trabalho de Fim de Curso Conducente a Licenciatura em Contabilidade e Administração – Ramo Administração e Controlo Financeiro ministrado pelo Instituto de Ciências Económicas e Empresariais (ISCEE), subordinado ao tema “**Balanced Scorecard como um sistema de Avaliação de Desempenho: uma proposta de implementação numa Instituição de Ensino Superior Privada**” enquadra-se o presente questionário, que serve fins exclusivamente académicos.

Procura-se identificar quais os Factores Críticos de sucesso da Instituição estudada.

Asseguro o anonimato e a confidencialidade das suas respostas. A sua colaboração é extremamente importante para a realização do trabalho, pelo que agradecia que respondesse as perguntas abaixo.

I-PERFIL DO ALUNO

1.1. Sexo: Masculino ☐ Feminino ☐

1.2. Faixa Etária:

Entre 17 a 21 anos ☐ Entre 22 a 26 anos ☐ Entre 27 a 31 anos ☐

Entre 32 a 35 anos ☐ Entre 36 a 40 anos ☐ Mais de 40 anos ☐

1.3. Curso que frequenta:

Contabilidade e Administração ☐ Gestão de empresas ☐ Turismo ☐ Marketing ☐

II - QUESTÕES

2.1. O que o levou a escolher esta instituição?

Experiência no mercado ☐ Imagem da instituição ☐ Qualidade do ensino ☐

Garantia de reconhecimento do curso ☐ Prestígio da Instituição ☐

2.2. Como aprecia o serviço prestado pela instituição?

Mau ☐ Suficiente ☐ Indiferente ☐ Bom ☐ Muito Bom ☐

2.3. Como avalia a capacidade de resposta da Instituição?

Muito lento ☐ Lento ☐ Neutro ☐ Rápido ☐ Muito rápido ☐

2.4. Qual a sua apreciação em relação ao valor da propina?

Muito alto ☐ Alto ☐ Justo ☐ Baixo ☐ Muito baixo ☐

2.5. Qual a sua opinião em relação à localização da instituição?

Estratégico ☐

Apropriado ☐

Inapropriado ☐

2.6. Como tomou conhecimento da instituição?

Familiares ☐

Amigos ☐

Site da Instituição ☐

Campanha publicitária ☐

Funcionários da Instituição ☐

Outro ☐

2.7. Até que ponto recomendaria alguém esta instituição?

Nunca ☐

Pouco Provável ☐

Provável ☐

Muito Provável ☐

Sempre ☐

III - Para cada uma das afirmações, assinale com uma cruz (X) a resposta que mais se adapta a sua concordância de acordo com a realidade da instituição. Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Afirmações		1	2	3	4	5
1	A Instituição apresenta instalações adequadas para um estabelecimento de Ensino Superior.					
2	A credibilidade da instituição faz com que ela seja uma referência no mercado.					
3	Os colaboradores da Instituição são rápidos e eficientes no atendimento.					
4	A Instituição tem uma boa imagem junto dos seus clientes.					
5	O currículo do curso que frequento permite-me desenvolver competências necessárias para o exercício profissional.					
6	A qualificação dos docentes é um factor importante para o sucesso da Instituição.					
7	Sinto-me satisfeito no que diz respeito a qualidade e a confiabilidade dos serviços prestados pela Instituição.					
8	Existe uma boa integração dos alunos com a instituição.					
9	Em termos gerais a biblioteca reúne todas as condições necessárias para a actividade académica.					
10	O instituto possui parcerias com instituições de reconhecimento internacional.					
11	O centro de informática reúne condições necessárias para a actividade académica.					

Apêndice 6: Cálculo da Amostra

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{Z^2 \cdot p \cdot q + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 529}{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 + 0,05^2 (529-1)}$$

$$n = \frac{508,0516}{2,2804}$$

$$n = 223$$

Apêndice 7: Cálculo dimensão dos estratos

De acordo com informações disponibilizadas, figuram no quadro seguinte, os dados referentes ao número de alunos por curso no pólo de São Vicente, no presente ano lectivo:

Cursos ministrados	Nº de alunos
Contabilidade	231
Gestão	175
Turismo	63
Marketing	60

Fonte: Autoria própria

Tendo por base essas informações, calculou-se a dimensão de cada estrato da seguinte forma:

Amostra – 223

População – 529

Estrato alunos contabilidade = $(231/529) * 223 = 98$

Estrato alunos Gestão = $(175/529) * 223 = 74$

Estrato alunos Turismo = $(65/529) * 223 = 27$

Estrato alunos Marketing = $(60/529) * 223 = 24$

Desse modo, utilizou-se uma amostragem estratificada proporcional ao nº de alunos de cada curso.

Dados do Estudo de Caso.

Apêndice 8: Dados questionário Docentes a tempo inteiro

Gráfico 1. Qualificação Acadêmica

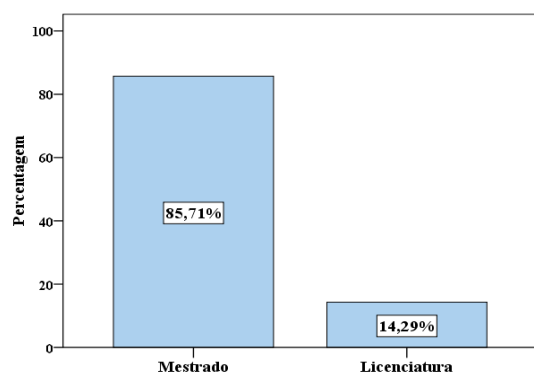
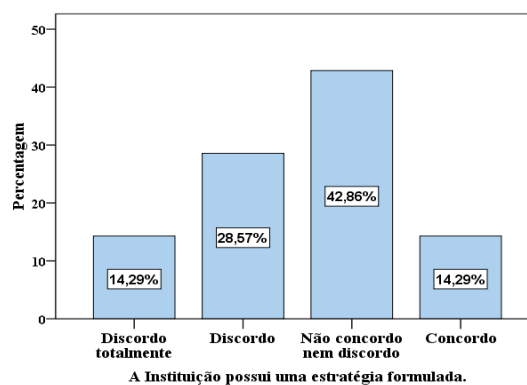
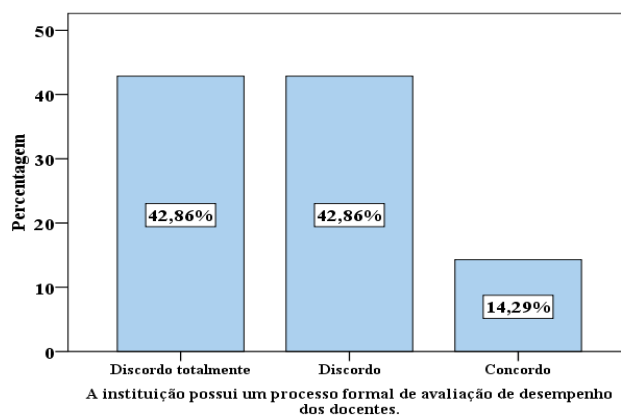


Gráfico 2. Existência de Estratégia formulada



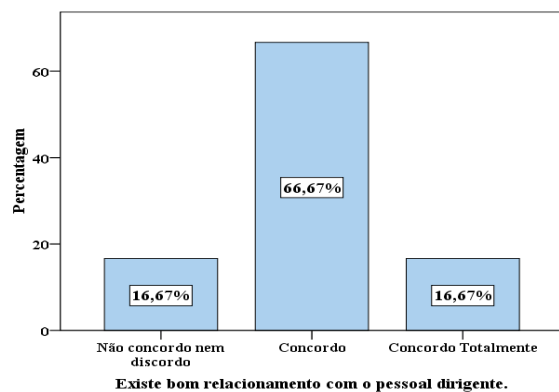
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 3. Processo formal de avaliação de desempenho dos docentes



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 4. Relacionamento com o pessoal dirigente



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 6. Avaliação das Instalações da instituição

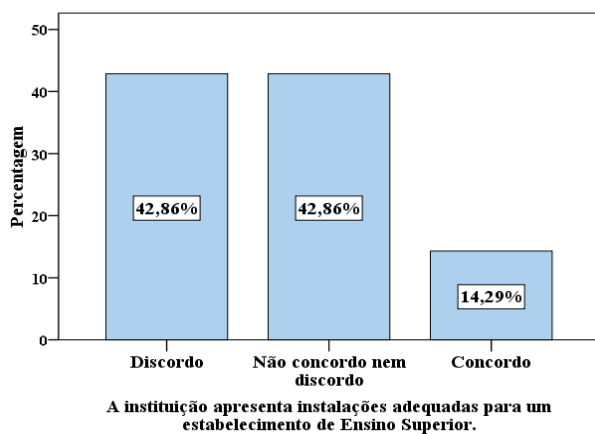


Gráfico 5. Avaliação currículos dos cursos

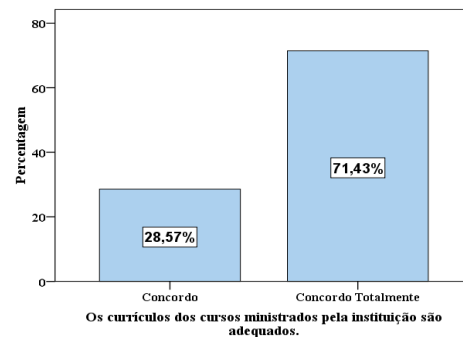
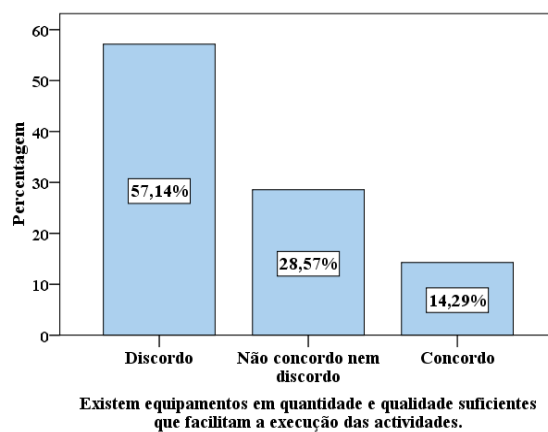


Gráfico 7. Quantidade e qualidade de equipamentos



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 8. Avaliação do Regulamento da instituição

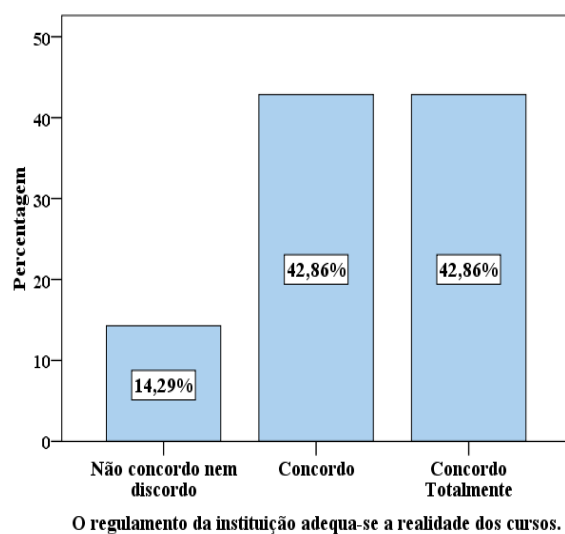
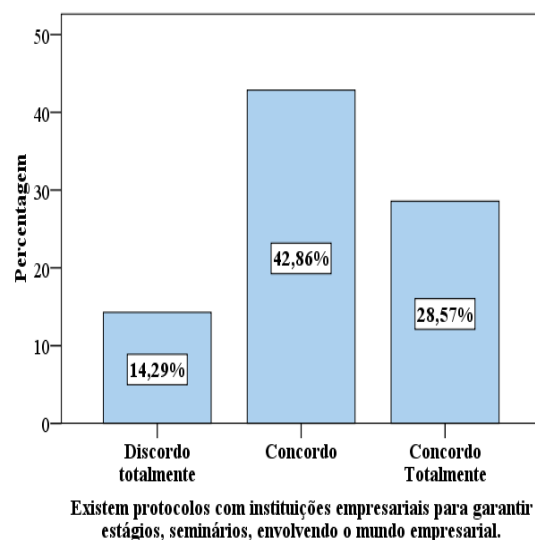


Gráfico 9. Protocolos com instituições empresariais



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 10. Existência de órgãos científicos e pedagógicos

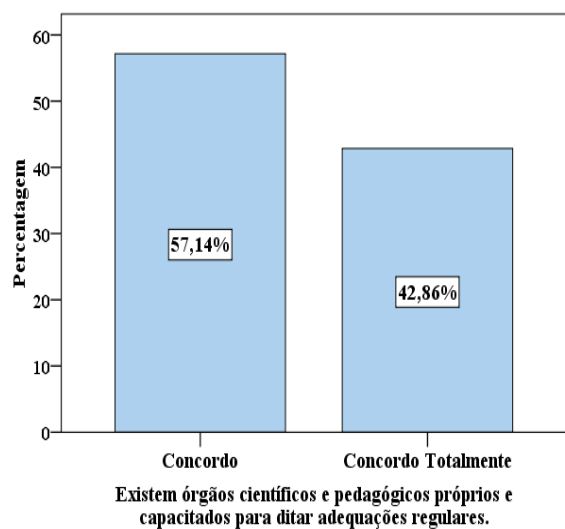
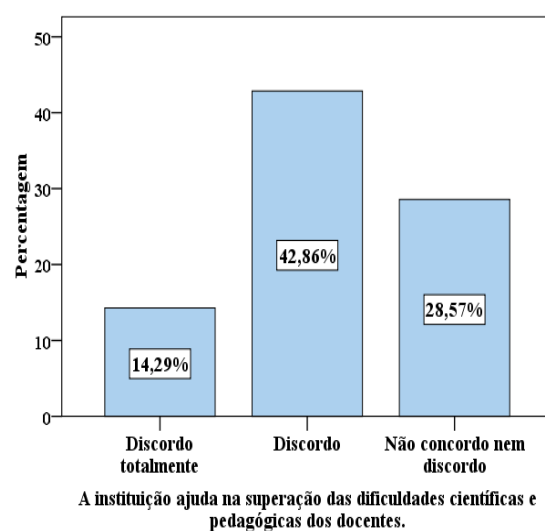


Gráfico 11. Apoio na superação dificuldades docência



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 12. Acompanhamento dos docentes da instituição

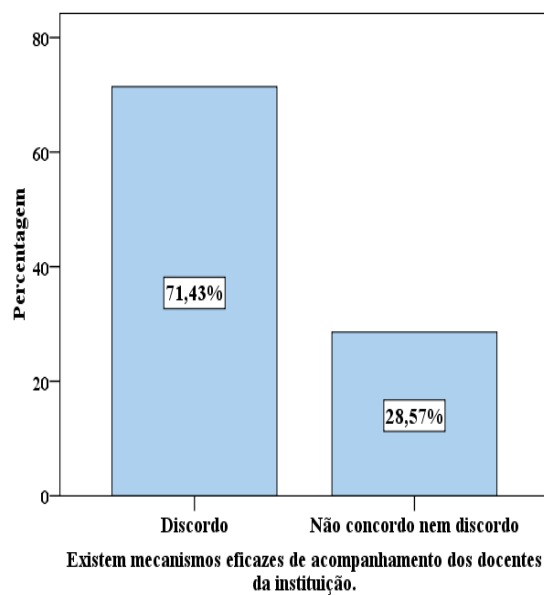
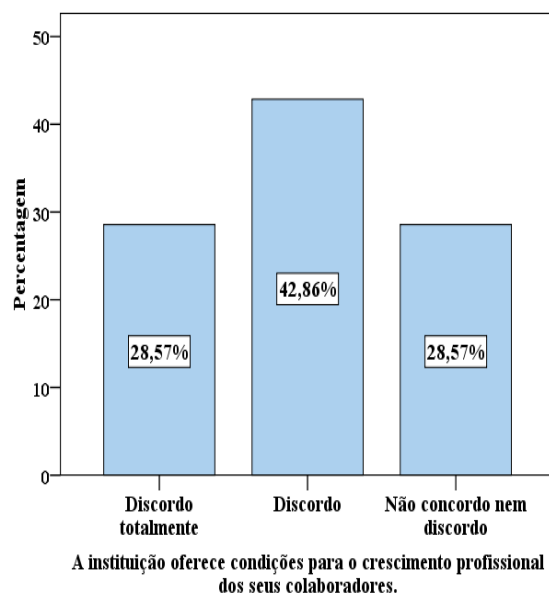


Gráfico 13. Condições de crescimento profissional



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 14. Autonomia

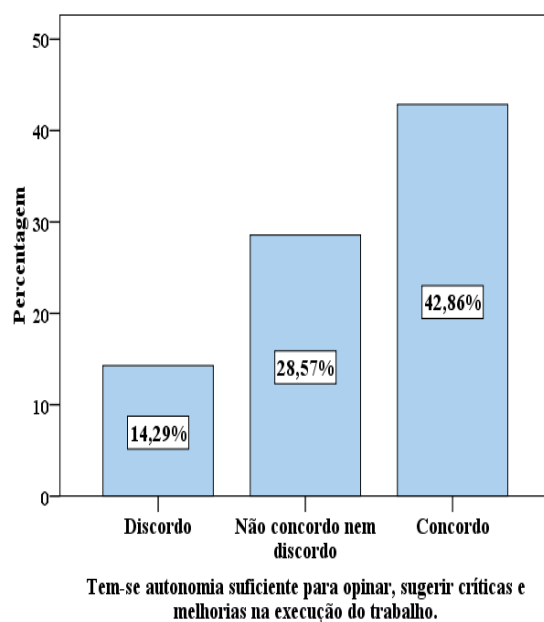
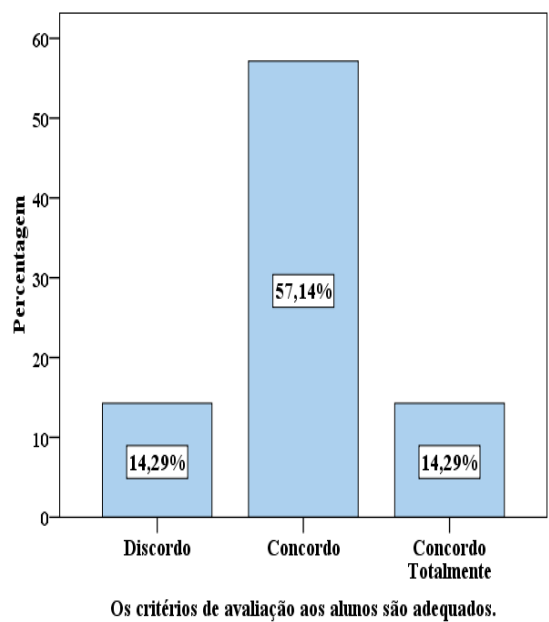


Gráfico 15. Critérios de avaliação dos alunos



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 16. Comunicação dentro da instituição

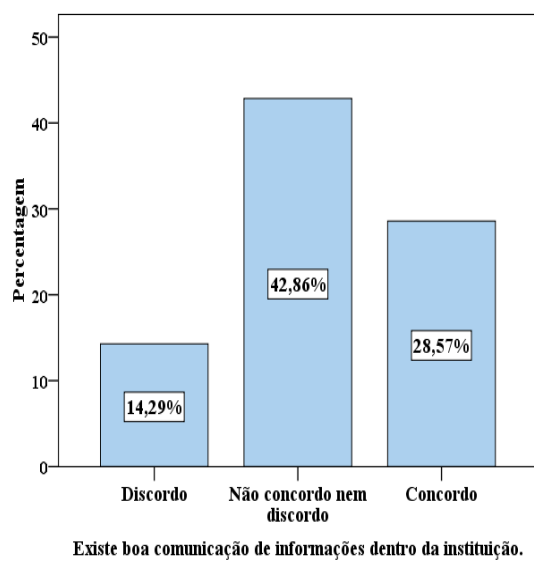
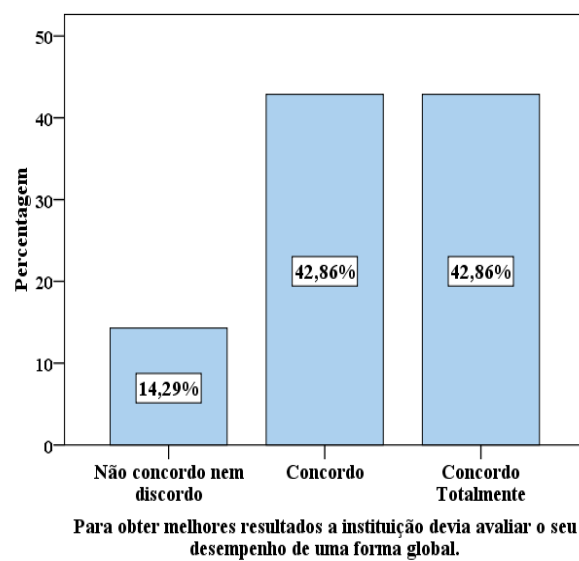


Gráfico 17. Avaliação de desempenho global



Fonte: SPSS 17.0

Apêndice 9: Dados Funcionários não docentes

Gráfico 18. Relacionamento com o pessoal dirigente

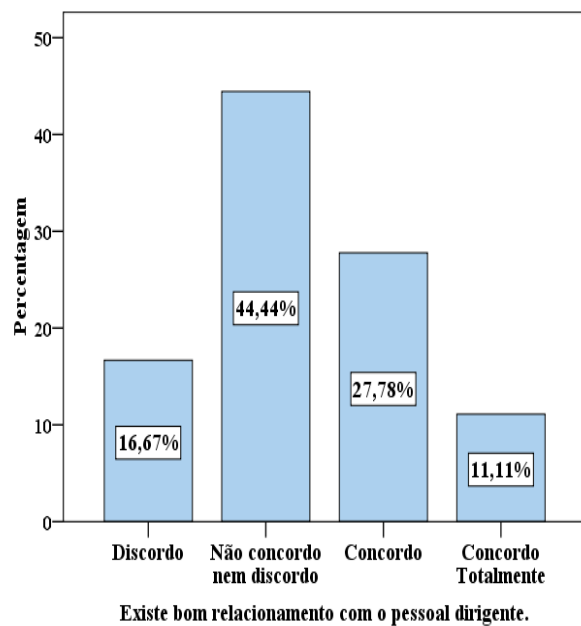
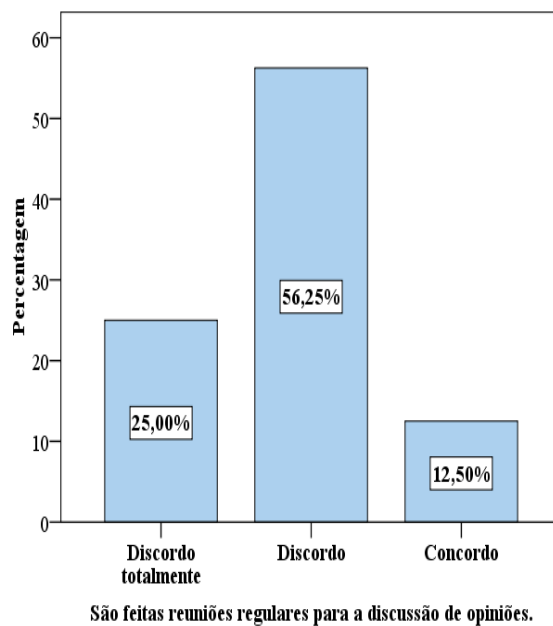
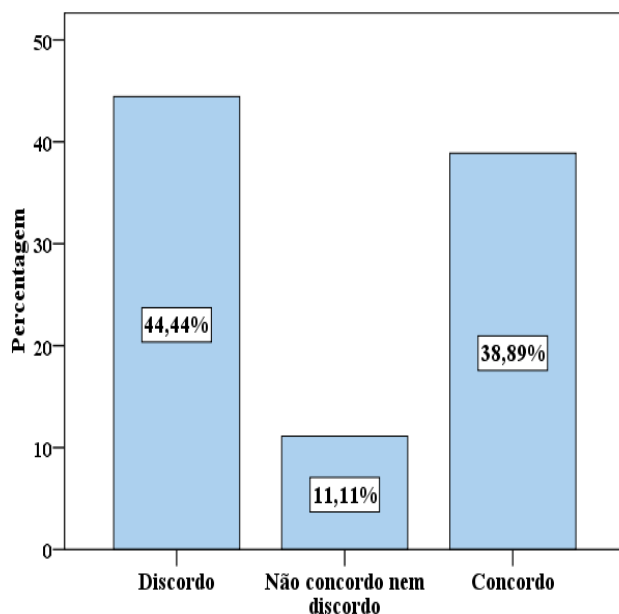


Gráfico 19. Realização reuniões



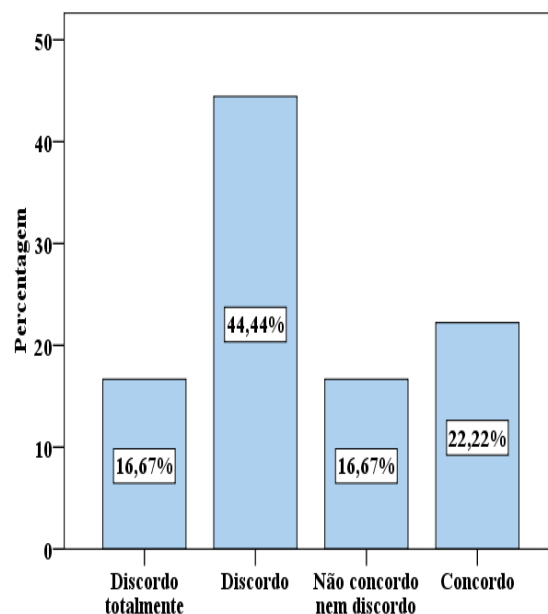
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 20. Comunicação dentro da instituição



Existe boa comunicação de informações dentro da instituição.

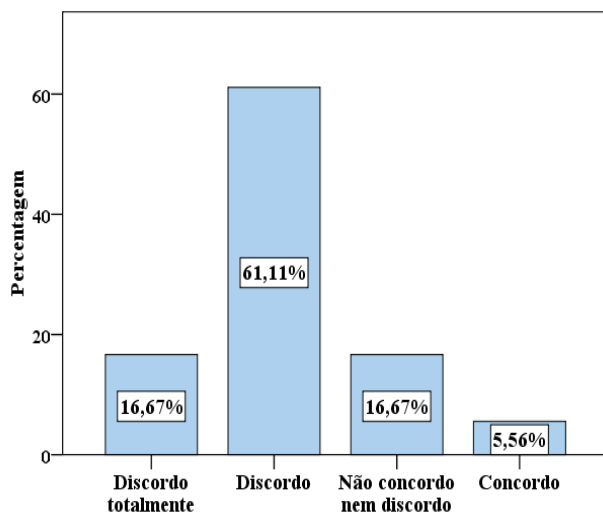
Gráfico 21. Motivação por parte de superiores



Seus superiores usam de meios para motivar o seu desempenho.

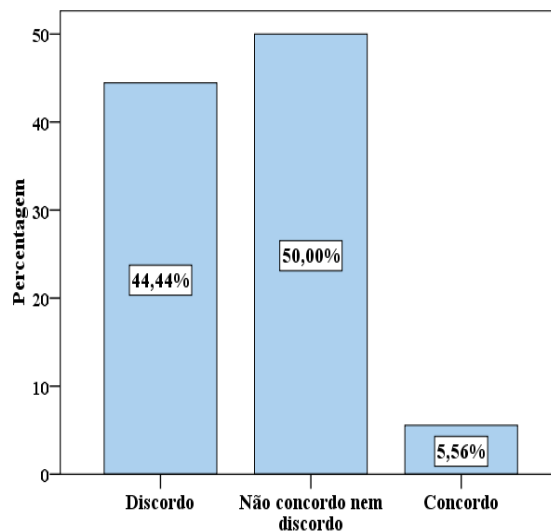
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 22. Esforço em manter funcionários motivados



A instituição faz o necessário para manter os funcionários motivados no desempenho de suas actividades.

Gráfico 23. Motivação por trabalhar na instituição



Sinto-me motivado por trabalhar na instituição.

Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 24. Avaliação das relações interpessoais

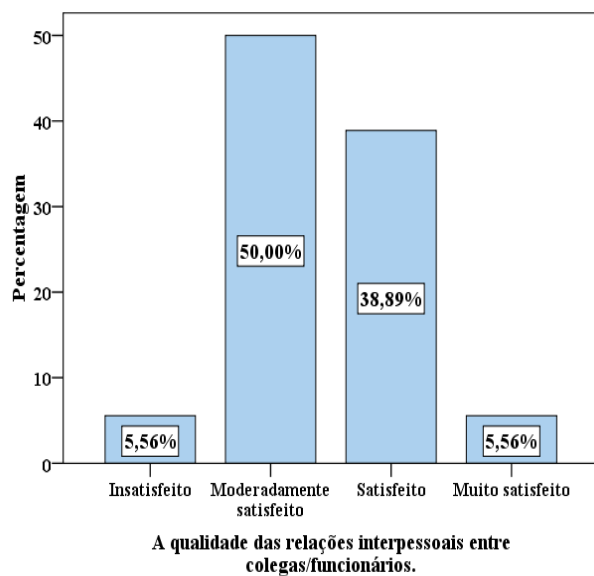
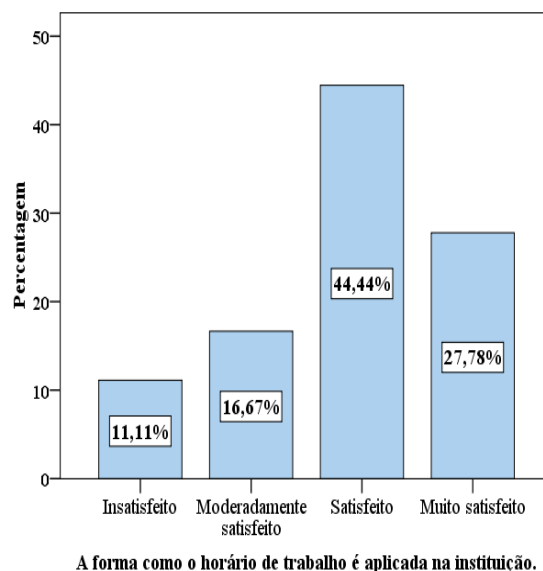


Gráfico 25. Forma como o horário é aplicado



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 26. Definição de objectivos

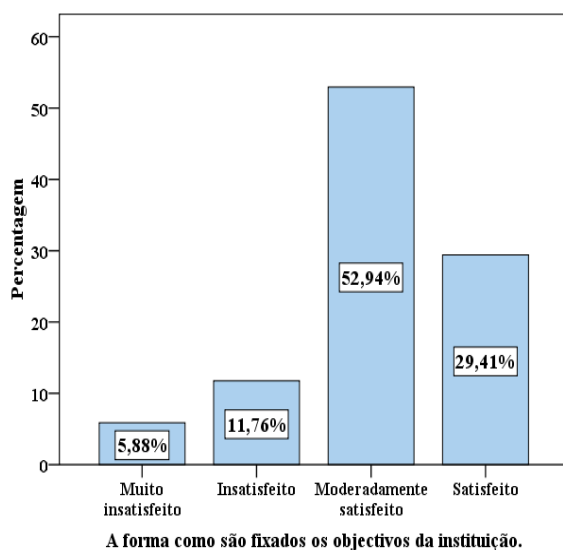
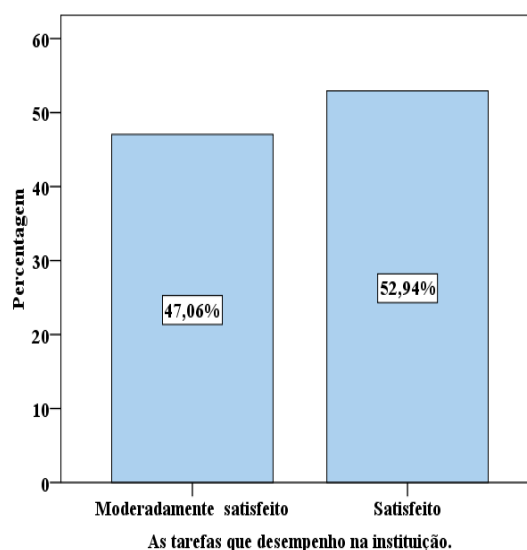
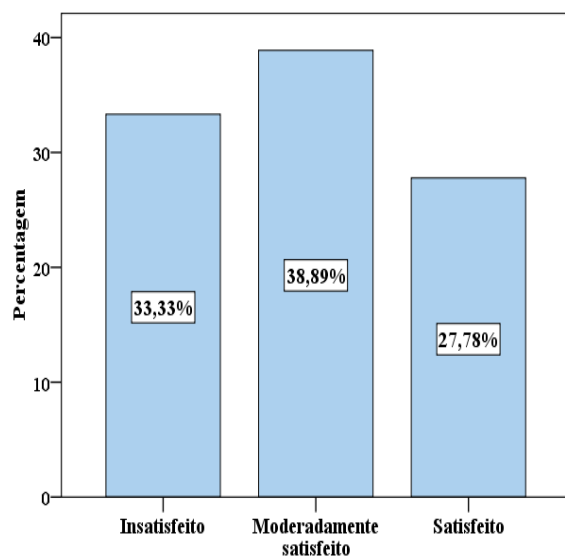


Gráfico 27. Tarefas desempenhadas



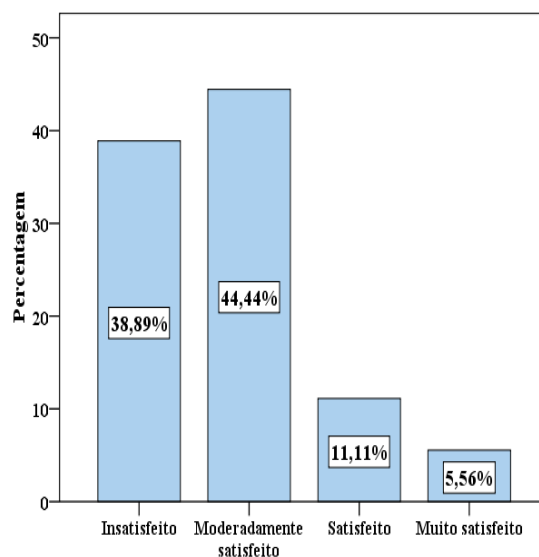
Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 28. Reconhecimento trabalho pelos superiores



O reconhecimento do meu trabalho pelos meus superiores.

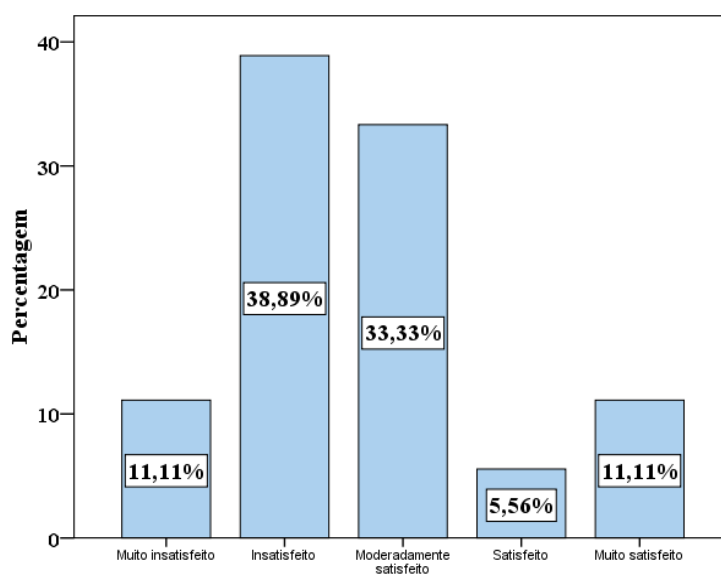
Gráfico 29. Realização pessoal e profissional



Realização pessoal e profissional.

Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 30. Salário



Em relação ao meu salário.

Fonte: SPSS 17.0

Apêndice 10: Dados questionário alunos

Gráfico 31. Motivos escolha da instituição

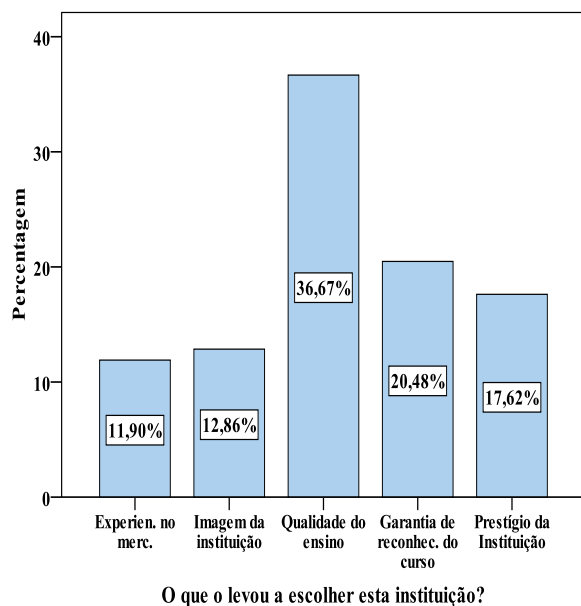
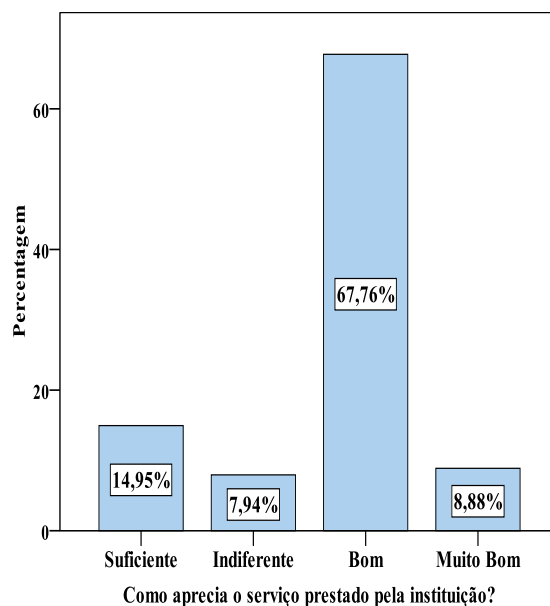


Gráfico 32. Serviço prestado pela instituição



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 33. Capacidade resposta instituição

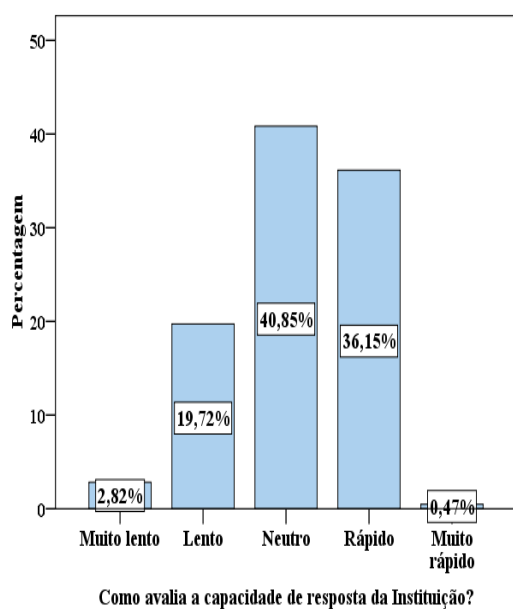
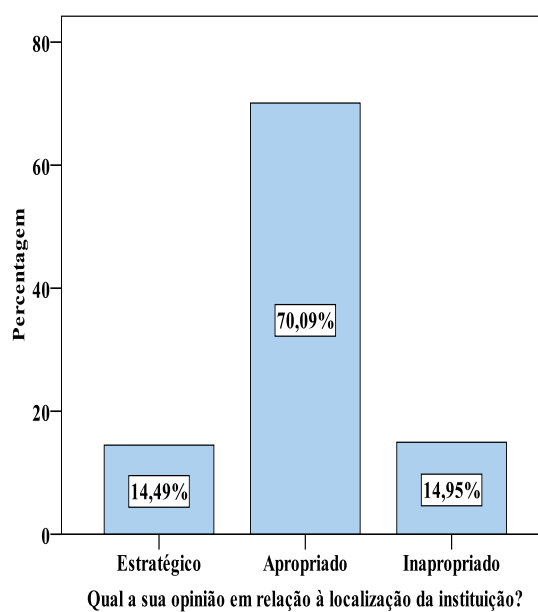


Gráfico 34. Opinião Localização instituição



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 35. Opinião Valor da propina

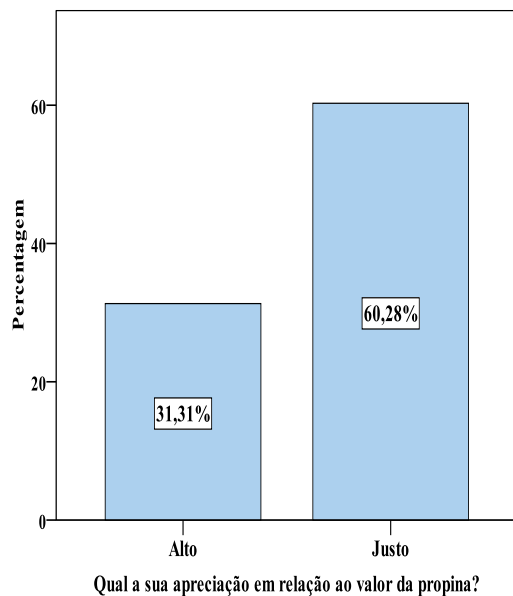
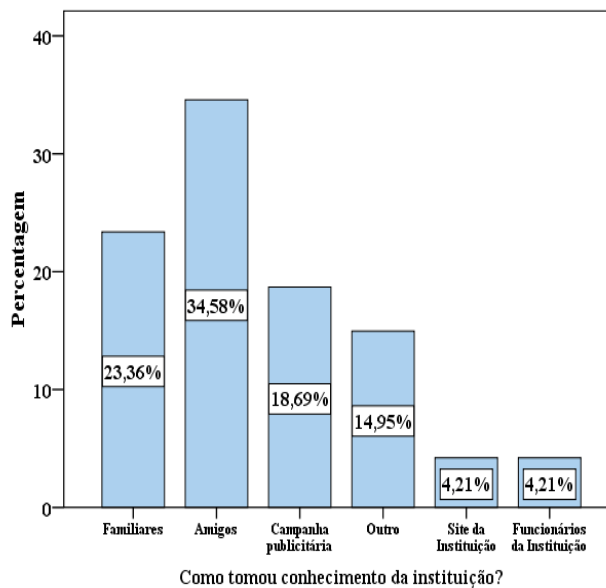


Gráfico 36. Como tomou conhecimento da instituição



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 37. Recomendaria alguém a instituição

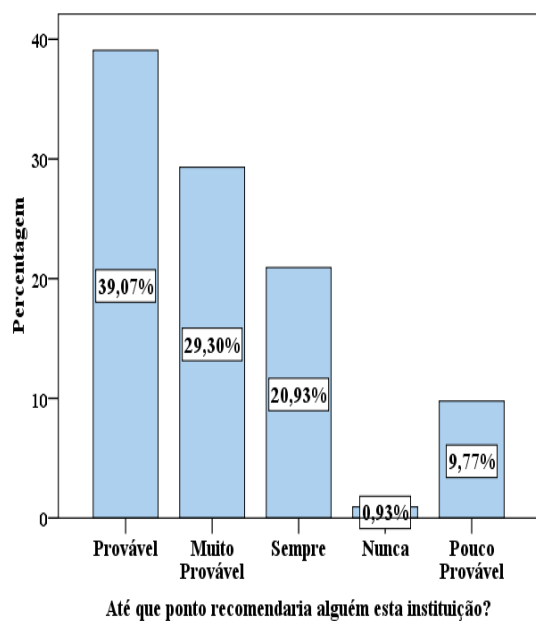
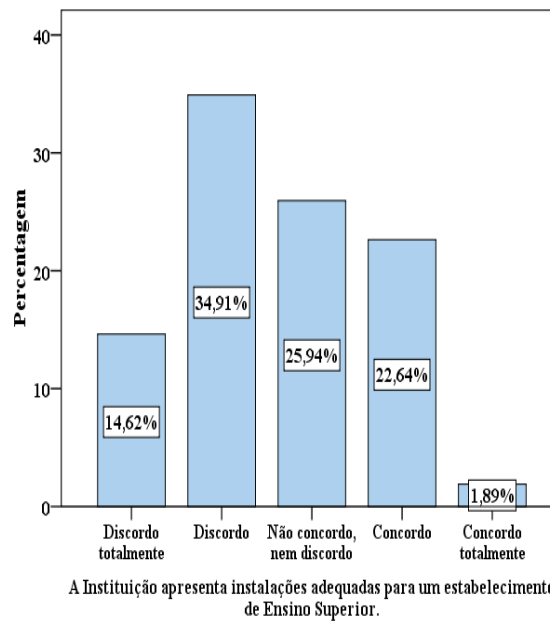


Gráfico 38. Instalações da instituição



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 39. Credibilidade da instituição

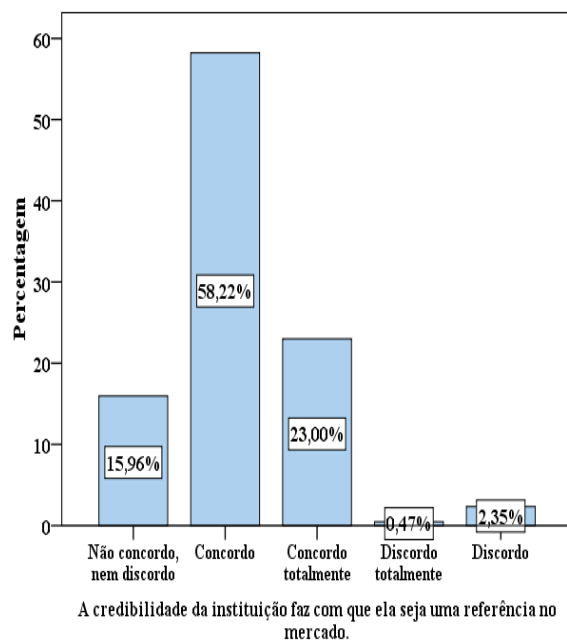
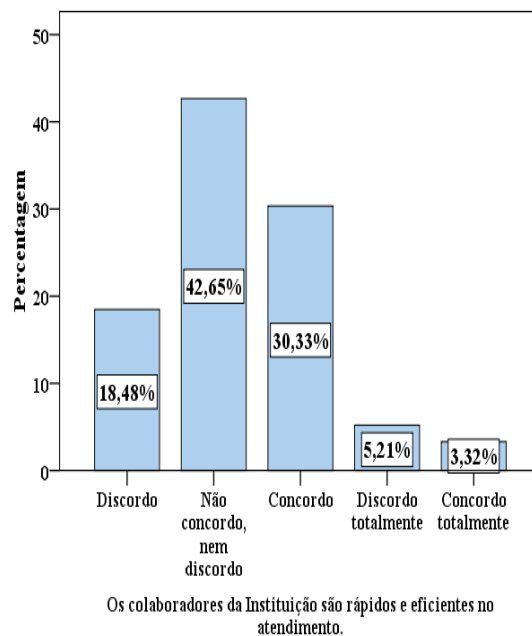


Gráfico 40. Satisfação com atendimento



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 41. Imagem da instituição

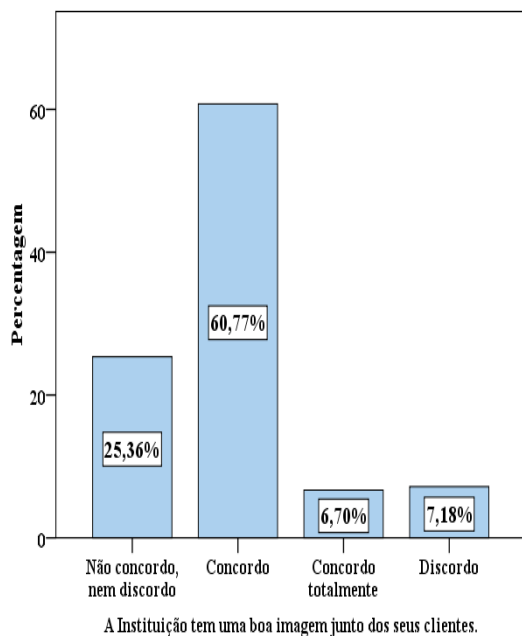
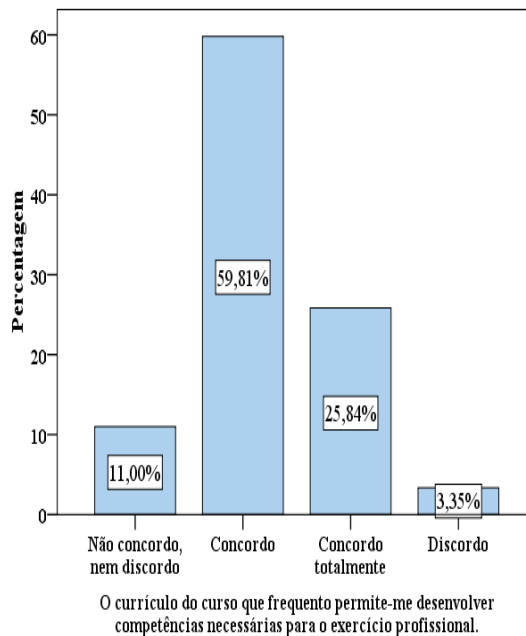


Gráfico 42. Avaliação currículo do curso



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 43. Qualificação de docentes

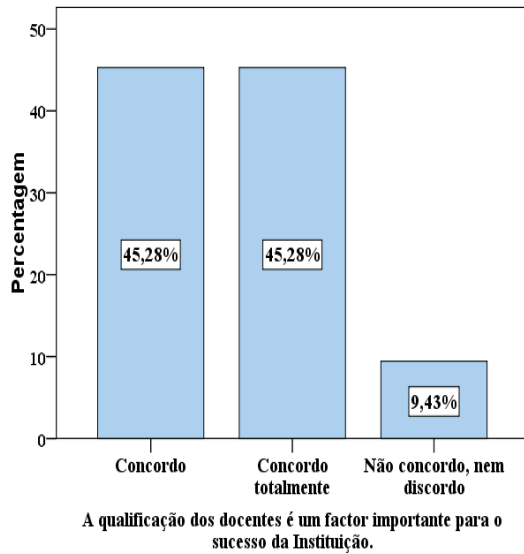
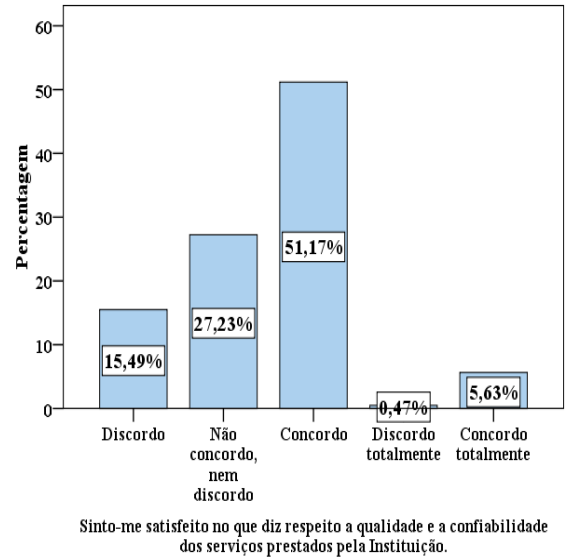


Gráfico 44. Satisfação em relação aos serviços prestados



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 45. Integração de alunos com a instituição

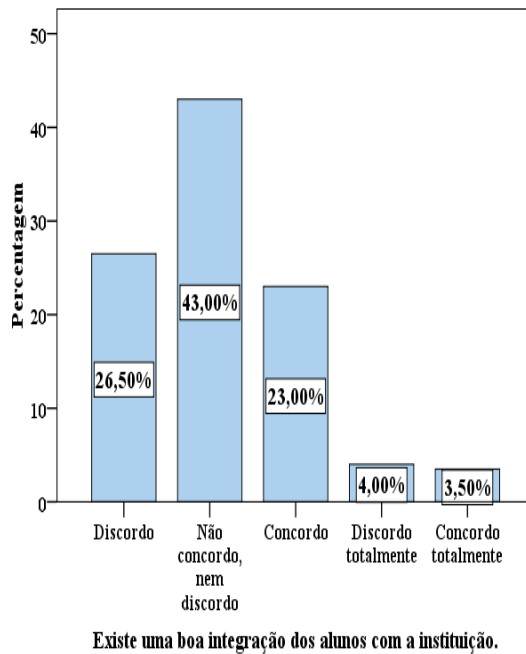
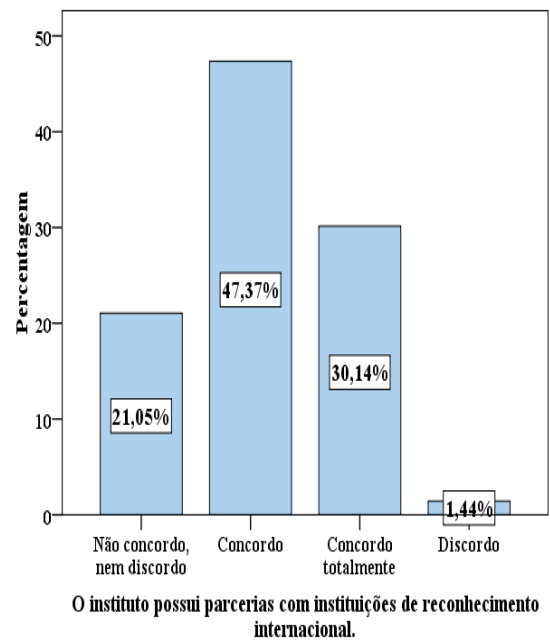


Gráfico 46. Parcerias com outras instituições



Fonte: SPSS 17.0

Gráfico 47. Apreciação geral condições de biblioteca

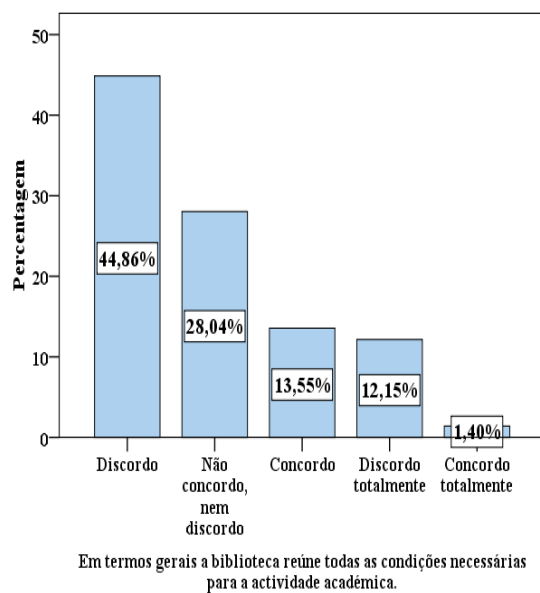
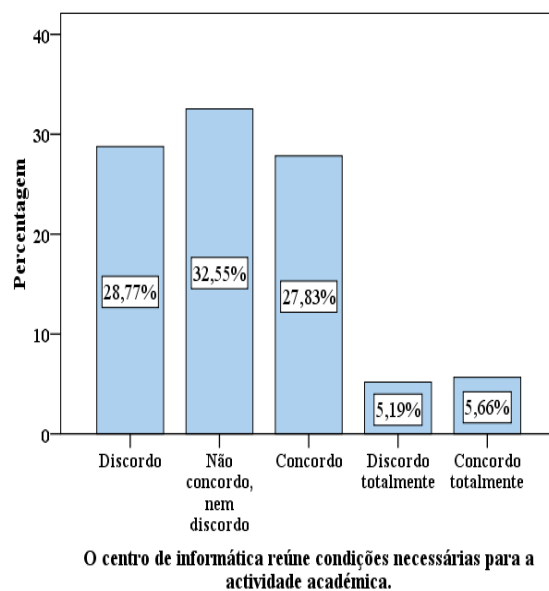


Gráfico 48. Avaliação condições centro de informática



Fonte: SPSS 17.0